金融精英卓越计划系列

终极创业指南

来自领先风投的营销策略、实战案例与有效建议

[美] 汤姆·霍根（Tom Hogan） [美] 卡萝尔·布罗德本特（Carol Broadbent） 著 隋钰冰 译

THE ULTIMATE START-UP GUIDE

MARKETING LESSONS, WAR STORIES, AND HARD-WON ADVICE FROM LEADING VENTURE CAPITALISTS AND ANGEL INVESTORS

将你的创业公司从概念带入市场

从『我不是乔布斯』到『我将是下一个乔布斯』

中信出版集团

版权信息

书名:终极创业指南：来自领先风投的营销策略、实战案例与有效建议

作者:[美]汤姆·霍根,[美]卡萝尔·布罗德本特

译者:隋钰冰

ISBN:9787508687810

中信出版集团制作发行

致谢

写书的一个好处就是为你提供了一次表达谢意的机会，感谢帮助我们让这一切成为可能的人。

硅谷和科技领域通常被指责太以自我为中心。但是，当开始着手撰写本书并知道需要在其中纳入客户和风投伙伴的想法与故事时，我们惊奇地发现，几乎每一位我们的受邀者都说：“没问题，我们如何提供帮助呢？”随后，他们在自己的日程安排中腾出时间，并在接受采访之后又联系我们，告知我们他们临时产生的一些想法。我们非常感谢他们的参与和见解。

特别感谢以其创始人克劳德·奥切安（Crowded Ocean）的名字命名的Crowded Ocean公司的同人所提出的批判视角和额外投入。他们分别是安妮·詹泽尔（Anne Janzer）、维托·巴勒莫（Vito Palermo）、史蒂夫·巴洛夫（Steve Baloff）、詹妮弗·梅瓦尼（Jennifer Melwani）、瑞安·冯（Ryan Vong）和拉姆·古普塔（Ram Gupta）。

这里，要特别感谢的还有苏莫日志（Sumo Logic）公司及它的一位创始人克里斯琴·比德根（Christian Beedgen）。当设想本书用一系列连续的章节来阐述创业过程的一般步骤时，我们认为让读者将一家企业作为范例并追踪其发展的整个过程是最为有利的。苏莫日志公司是我们的首选，非常感谢克里斯琴欣然接受加入这个项目中。他与我们会面，分享苏莫日志公司的故事（包括成功与失败），审阅稿件，并为不同的专题提供来自商界的实例以完善本书的内容。

最后，我们还要感谢那些让我们的世界持续运转的人们。卡萝尔感谢她的女儿汉娜·菲尔茨（Hannah Fields），以及她最好的伙伴唐纳·

施利姆（Donna Schlimm）和琼·达纳（Jean Dana）。汤姆感谢他生命中的四个女人：母亲佩姬·霍根（Peggy Hogan），妻子帕梅拉·皮尔逊（Pamela Pearson），以及两个女儿雷切尔·霍根（Rachel Hogan）和马娅·霍根（Maya Hogan）。

感谢大家。



引言

我们究竟如何定位自己

（汤姆的母亲）

佩姬·霍根

别人到底为什么要读你们两个人写的书呢?

（一番思索之后）

克劳德·奥切安

让我们来回答您的这个问题。

90%的创业企业在投入运营的两年内便会遭遇失败。当然，我们知道自己也曾是失败者之一。

和其他创业企业一样，Crowded Ocean公司初创时经历了失败。那时，我们拥有十分有趣的创意（在后面的章节中进行详细介绍），但是，却选择在2008年雷曼兄弟（Lehman Bros）公司倒闭的同一周开业，而雷曼兄弟这家具有全球影响力的投资银行的倒闭给市场带来了巨大的冲击。虽然我们坚持最初的创意继续经营了一年的时间，但没有获得任何机会。事实上，我们在第一年连一美元都没有赚到。让我们重复一遍：一美元都没有赚到。

但是，我们并没有退却，相反，我们对企业进行重组并进行了认真的观察——首先观察市场，其次观察自己。我们在白色书写板上写满了针对不同市场的不同想法。然后，在一个晚上，我们一边喝着办公室迷你冰箱里的啤酒，一边在白色书写板上的内容中寻求灵感和突破。我们回忆起担任营销副总裁的那些日子——卡萝尔曾担任阿斯贝克通信（Aspect Communications）公司和海湾网络（Bay Networks）公司的营销副总裁，汤姆曾担任卫特新（VitalSigns）公司和朗讯（Lucent）公司的营销副总裁——和当时寻找优秀的营销机构多么困难。当回想起与前同事的谈话时，我们清晰地发现，在随后的10年间，谈话的内容并没有发生太大变化，而他们现在已经成为首席营销官（Chief Marketing Officer，简写为CMO）。Crowded Ocean公司2.0版就此诞生。我们的想法很简单：既然在担任营销领导者时，我们和同行就十分渴望能够找到优秀的营销机构，那我们就应该创立这样的公司。

这个想法本身并不是独一无二的，也并不是那么引人注目——这意味着，我们需要完成一些与众不同的工作来保证自己不被当作“另外一家机构而已”。于是，我们决定从两个方面来突出自我：架构与目标。在架构方面，我们不采用大型实体机构的形式，这种形式往往拥有大量员工并需要支付庞杂的日常管理费（为此我们不得不向客户开列账单），相反，我们打算采用“虚拟”机构或“即时”机构的形式，这样的机构不需要员工。在目标方面，我们将着重关注市场中需求没有得到满足的群体：创业企业。我们的商业目标（我们不喜欢用“使命”这个词）非常明确：为创业企业建立终极营销机构。

服务6年时间和42家企业后，我们收到一些风险资本（venture capital，简写为VC）合作伙伴的邀请，希望我们能把获得的相关经验转化为可以分享给创业新手的东西。这些就是你现在手捧着的或在屏幕上所看到的内容。

在此，我们觉得有必要对书名做一简单说明：当使用“终极”这样的词作为开头时，很容易让人感觉你要么是在妄想，要么是有能力用“铁证”来支持它。我们希望自己是后者，当然，读者是裁判。

我们希望《终极创业指南》成为创业企业的创始人、未来的企业家及更多对创业活动感兴趣的人士的必备品——在这里，他们可以找到创立和培育企业的见解、案例和建议。

那么，让我们依次考察这三项内容——见解、案例和建议，其中也包括了前文所提到的“铁证”。

见解

在经营的6年期间，Crowded Ocean公司与超过50家企业合作过，其中42家是创业企业（其余企业是已经成熟运作了若干年但希望“转向”新市场的企业）。

然而，那又怎么样呢？或许，这个数字（42）仅仅意味着平均每年有7位足够傻的首席执行官（CEO）雇用我们。因此，这里我们也展示一些其他数据。

- 创业企业有90%在成立的头两年中失败；而我们的客户中，有超过90%的企业于两年后仍然在持续经营。
- 有风险资本投资的企业有10%公开上市或被溢价收购；而我们有超过30%的客户获得了这样的成功。同时，其他企业的并购（merger and acquisition，简写为M&A）和首次公开上市（initial public offering，简写为IPO）也在酝酿之中。

我们喜欢这些数据，我们的客户和风险资本提供者也是如此。我们认为，与这些企业进行合作的过程中所形成的见解可以被应用到多个市场中，无论对于准备进入还是已经参与的创业企业，无论是科技创业企业还是非科技创业企业，这些见解都是有价值的。

然而，本书的内容不仅仅局限于过去6年我们在Crowded Ocean公司所积累的见解。在经营Crowded Ocean公司之前，我们还分别担任过创业企业的营销副总裁，并且我们都是在一些高科技巨头的初创阶段中成长起来的。

我们的另一个比较突出的特征是，我们并不认为硅谷或科技处在朝阳阶段或夕阳阶段。在我们离开硅谷的间隙，卡萝尔曾为非营利部门工作过，而汤姆则致力于人权问题的研究并回归到他早年的职业，做一名研究历史上的大屠杀事件的教授。因此，虽然对硅谷怀着同样的热情，但是，与其他的科技企业创始人和风险资本同行相比，我们对事物的见解略有不同。

经验

你或许已经注意到，我们曾是创业企业的股东和创始人，因此，我们也经历了一些创业的血泪史。更重要的是，在创业的每个阶段，积极的经验和消极的经验同时存在，而很多过去曾与我们合作过的创始人愿意分享这些经验。其中，部分企业在与我们合作之后，还在进行二次创业或三次创业，因此，它们既有丰富而独特的经验，也有根深蒂固的偏见。本书涵盖了非常丰富的专家经验，专家们愿意向我们分享自己的故事，也勇于揭开自己的“伤疤”，而这样的图书并不多见。此外，作为我们的客户之一，苏莫日志管理公司非常慷慨地与我们分享了它从构思到退出的经验，增添了本书在同类图书中的独特之处和价值。

建议

风险投资者在创业领域拥有至关重要的地位。他们的点头示意或是大笔一挥，就能将企业家的梦想变成现实。他们大部分是厌恶公关的，并且希望用投资企业的成功为自己代言。这就是我们感激的原因，每位曾经与我们合作过的风险投资者［其中不乏福布斯（Forbes）年度富豪榜的上榜者］都愿意坐下来，无偿向未来的创始人分享他们的经验。他们的见解也是本书的重要组成部分。

以上就是本书的全部内容。正如得克萨斯州的俗语所说，我们使用这个题目或许“夸大其词”（farting higher than our ass）。但我们相信，慷慨的创始人和风险投资者使这本书变得有价值，尤其是对创业活动感兴趣的人士（无论是创业活动的参与者还是观察者），本书更具参考价值。

补充介绍

当我们列出本书的大纲并决定按照创业企业发展的时间先后顺序进行叙述时，即按照企业创意的诞生到收官阶段（IPO、并购或成为成功的民营企业）的整个过程，我们认为，让读者将一家企业作为例子并观察其发展的完整过程可能更有益于读者。因此，苏莫日志公司是我们的最佳选择，同时，我们非常感谢其创始人之一的克里斯琴·比德根愿意参与到我们的项目中来。他与我们见面交谈，分享苏莫日志公司的故事，审阅书稿并积极地利用现实世界的案例来完善和丰富本书的不同话题。

从第4章（创意）开始，本书遵循创业企业发展的路径，在每一个相关的章节都有一个基于苏莫日志公司如何运作的小型案例研究——

它们的运作有时是成功的，但有时也不那么成功。我们希望这些案例让每一章的内容更有价值，同时让章节之间的联系更加紧密。

感谢克里斯琴。



第1章
四条腿的凳子：Crowded Ocean公式

硅谷格言

创业是一种精神状态。

克劳德·奥切安

也是一种精神分裂症。

我们启动创业。

这是我们网页上的第一句话，也是我们所从事工作的本质。或许，我们可以将自己定位为一家营销公司，但是，如果你和我们一样，在非常早的阶段就加入另一家公司当中（有时甚至是在拥有公司名之前），就会同时接触到更多的日常业务活动。

一位客户把我们称为“常识副总裁”（VPs of Common Sense）。他的逻辑非常简单：你们拥有我永远也不会具备的经验基础，培育了超过40个创业企业，与业界的杰出人士一起工作，如甲骨文（Oracle）公司的拉里·埃里森（Larry Ellison），太阳微系统（Sun）公司的斯科特·麦克尼利（Scott McNealy），希柏系统软件（Siebel Systems）公司

的汤姆·希伯（Tom Siebel）以及赛富时（Salesforce）公司的马克·贝尼奥夫（Marc Benioff）。在他眼中，我们的工作从反面开始：确定他没有把事情搞砸。然后从正面着手：用我们的经验对公司进行合理的定位，随后挖掘信息和内容来支持这一定位，将创业公司推向开放的市场，并利用工具和项目来武装销售团队，尽最大的可能让他们获得成功。

Crowded Ocean公司本身就是一家创业企业，有着自身独特的经营方式。我们开始的基础与大部分创始人一样：一块白板和一个开放的头脑。我们没有需要维护的客户群，也没有需要摊销的过时技术的开发成本。我们只有为创业企业建立终极营销机构的目标。

一旦我们专注于自己的核心战略和市场，就会清晰、明确地表达我们的核心运营原则，我们不仅希望将这些原则提供给客户，还希望他们将这些原则应用到业务运营中。

“按需”营销

这一概念还有很多的名称，如“适时”、“kanban”（日语的“适时”）、“虚拟”以及时髦的形容词“流动的”。无论你把它叫作什么，归根结底就是只在你需要的时候为需要的东西付款。这一概念被应用到营销中（本书关注的重点），也越来越多地应用到创业企业运营的各个方面。

汤姆开始为甲骨文服务时，曾是甲骨文公司营销部门的三名元老之一，负责撰写公司的产品资料、年度报告及广告。在他6年的任期中，公司一飞冲天，他最终被任命为营销部的高级总监，管理70名员工，负责运营《甲骨文杂志》（*ORACLE Magazine*）、甲骨文全球大会（Oracle OpenWorld）、研讨会、直销及广告等业务部门。在当今社

会，“核心”、“虚拟化”和“商品”的功能越来越突出，众多的承包商和协同技术使得不同领域和地域相互合作，原本拥有70名员工的部门现在只需要15~25人，他们大部分是利用外部资源进行采购与合作的管理者。

为什么要转而按需配置或配置“虚拟的”资源呢？事实上，这是由很多因素决定的。

- **经济性** 这一点非常明显。按需配置资源不会产生巨额的工资支出，能节约30%的企业日常管理费用并降低不动产成本。仅仅是更低的资金消耗率就会使其成为对创业企业极具吸引力的选择。
- **灵活性** 现在的工作大多是任务导向或项目导向的。如果需要针对具体任务在短时间内集结人才来处理手头的任务，即使是同样具备技术与创意的“最佳组合”，搜寻专业人才也比号召内部人才迅速得多。
- **新颖的想法** 内部人才通常变得安逸和自满。外部人才则必须保持领先地位，不断学习并将最新的创意和技术融入自设的技能组合中。

在我们参与创业企业的过程中，我们通常将以下项目的开发与交付进行外包。

- 企业形象。
- 资料制作（白皮书、数据表、案例研究和视频）。
- 公共关系。
- 网页设计与开发。
- 事件营销（贸易展会、网络研讨会及合作伙伴项目）。
- 需求挖掘、自动化与度量。

- 业务营销信息系统。
- 视频创作。
- 社交媒体。

这些内容如何促使你在规划员工总数方面做出明智的决定呢？除了CMO（或Crowded Ocean公司的虚拟营销副总裁），创业企业的营销部门至少需要一名全职员工：一位实力强大的营销经理，他得有能力采购和管理所有上述的合约服务。当创业企业进入第二阶段（销售初期）时，则应该设法增加一名员工，他应当擅长需求挖掘、网页分析和业务营销信息系统。这样就足够了。剩下的员工都应该是虚拟的或按需配置的。

这一逻辑不仅适用于营销，也适用于创业企业的绝大部分其他部门。有一些领域是非常明显的，例如，没有创业企业需要全职的首席财务官（CFO）或法律顾问，但在Crowded Ocean公司运营的8年中，我们甚至观察到完全内部的全职职位都转变成了按需配置的职位，如编程和销售。

集客式营销和推播式营销

10年前，软件开发商HubSpot的营销智囊和联合创始人就开始推广“集客式营销”（inbound marketing）的概念。集客式营销是指，在网络时代，你需要投入目标内容来将消费者吸引或拉入到你的网页和社交渠道，以令人信服的内容和价格来建立受众群。换言之，你希望自己在网络上“被发现”，并通过自身的权威性、内容和价格来留住这些受众。

以前，一个品牌需要对外拓展，是以尝试通过传统的推播式营销（outbound marketing）或以推广为主的营销投入来寻找消费者，比如通过付费媒体（如广告）、公共关系和直邮广告。现在的创业企业则将营销资金投入到指定的网站、社交渠道或网络论坛所展示的目标内容上，以期在搜索和“免费媒体”中被发现。“集客式营销”的术语现在被普遍使用，它拥有自己的维基百科词条并形成了该领域的图书、演讲和研讨会。集客式营销是一种搜索引擎，它降低了消费者的获取成本，但这个引擎需要以对推播式营销的投资为动力，而这个过程往往需要数月的时间。

同时，集客式营销的成功隐含了对衡量的重视，而在之前的前互联网（pre-Internet）时代与推播式营销时代，衡量是无法实现的。创业企业通过使用营销自动化系统软件及其他主流的集客式营销方法，可以衡量消费者的来源，衡量吸引消费者最有效的内容，并衡量如何调整和最大化为吸引和转变消费者所投入的每一分钱，如HubSpot、Marketo和Pardot这三家软件及服务供应商。

基于销售的营销

Crowded Ocean公司自成立以来，就与“基于销售的营销”（sales-based marketing）结缘。这一概念非常简单，但也颇富争议。营销的作用可以归结为一句话：让销售更容易（make sales easier）。如果营销不能创造新的销售，不能缩短销售周期，或者不能让重复的销售更加容易，那就不要去做了。

我们写了与此相关的内容，也通过研讨会对其进行过讨论——对我们而言，这些就是常识。但是，对许多营销专业人士而言，这一点是有争议的，原因是它听起来像是我们让营销和营销者屈从于销售。

但我们并非如此：营销在我们合作的每一个创业企业中都是真正与销售平等的。

但这种措辞让很多人不愉快，尤其是营销人员。很多CMO或营销副总裁都反对这一概念。他们相信两点：对于市场需要什么和不需要什么，他们比销售团队了解得更多；在他们眼中，提高销售的地位降低了营销的重要性，而这严重打击了他们强大的自尊心和大额预算。

可以明确地说，有很多公司［可口可乐、耐克和极速骑板（Quiksilver）立刻浮现在脑海中］的确是以营销为中心的。我的冲浪短裤与你的冲浪短裤之间的区别，通常不在于功能性和技术，而是在于营销。在很多情况下，基于销售的营销不起作用。但是，对于当前的大部分公司而言，基于销售的营销是主流标准。

这一点尤其适用于创业企业，它们的存在要么是源于公司或消费者在现实生活中所遇到的问题，要么是源于使用者对某种特殊应用的追捧。它意味着营销在一个以自我为中心的空间中无法发挥作用；营销必须走到产品团队中，并把他们所创造的东西传递到充满疑虑的市场。同时，营销还需要和销售人员一起走向实践，观察和听取目标用户对产品的反映。随后，还需要将这些内容融入他们的定位和信息沟通中。

基于销售的营销的下一个步骤是测试信息。比方说，在建立最初的公司和产品定位过程中，我们提供三种不同的选择来解释产品的用途：一辆自行车、一辆汽车和一艘船。在充分讨论后，通过销售和产品部分的严格评估，我们决定选择“汽车”，并据此设计宣讲和销售材料来支持这一定位。

现在，在我们对关键的营销项目进行任何时间和金钱的重大投入（如公共关系、网页和需求挖掘项目）之前，我们该测试这一新的定位了。我们与大量的消费者见面并获得反馈。并且，我们用心倾听。

早期的产品定位也是如此。你需要对自己的选择（“汽车”）充分自信，同时也要保持灵活与谦逊：市场比你更清楚它的需求和期望。因此，当消费者第一次说“你不是一辆汽车，你更像一辆自行车”时，你就应该考虑这个反馈并坚持自己的选择。如果销售人员基于这一次反馈就想要放弃演示文稿的宣讲并从头开始，那你不妨告诉他们，他们的反应过度了。如果销售团队又一次得到了这样的反馈，用心倾听，但是，改变方向还为时过早。不过，如果销售团队报告第三次听到这样的反馈，那就放弃汽车，转向自行车的策略。

既然你已经开始了产品的初步销售，那么现在该确定销售周期了。这不是通用的销售周期——而是你自己的销售周期。

这里的关键是，既要保持销售对创造收入有所贡献，又要通过向整个创业团队展示销售周期中的不足之处（或拖延的环节）来让他们参与其中，以使相应的部门（营销、产品或支持）采取合理的行动。如果这个问题缺乏市场意识，你也许会大量依赖公共关系、分析师关系、思想领导力、搜索引擎营销和社交媒体。如果遇到的问题是早期的尝试无法转化为销售量，那么我们就要为公司的先锋们设计激励计划。而如果产品的销售过程很复杂，我们则可能会尝试开展一个先试后买项目，这样可以使部分消费者充当核心客户教练。

公司特有的销售周期曲线将随着公司的成长而变化——销售人员的工作就是让这一曲线保持更新并传达给公司。而公司的营销策略和支出会据此做出调整。你可以将公共关系支出纳入维护预算并着重投资于潜在商机的开发。你也可以建立起案例研究和投资回报率（ROI）工具，即那些任何有助于验证早期的想法并确保客户不承担重大风险的东西。然后（阅读此书的过程中，你将会厌烦这个词）“衡量每一件事”，了解哪些因素在起作用，新业务源于何处，以及如何尽可能将销售周期变得更短、更有效率。

全脑营销

从左脑/右脑（左脑=逻辑与分析，右脑=创造力与想象力）的角度去看，商业活动无疑是一项左脑准则。销售就是让销量增加，你就是金子；而失去销量，你就失去了价值。产品是根据“特定的”要求和时间来生产的，然后你就能获得奖励。你频繁地错过这些，像是在免下车餐厅卡乐星汉堡（Carl’s Jr）的穿梭车道上工作。

在绝大多数时间里，营销主要占据着极少萌发商业思维的右脑区域，并自称“是艺术而非科学”。如果被要求证明在一些领域的支出是合理的，如公共关系、广告和直销，我们会把最近的新闻报道作为例证，并希望没有人问这些新闻报道是否有助于销售。这是和做广告同质的事情。

纵观历史，营销一直是所有商业活动中最不被看重的部分。（能做事的人，做事；不能做事的人，教书；两者都不会的人，做营销。）虽然没有从事管理的人会如此莽撞或愚蠢地建议公司完全不做营销——毕竟，无论如何，是营销人员与你展开初次接触并随着时间推移对你有更多了解。但是，人们仍然暗自怀疑营销是由如旅鼠般的盲目从众者来运营的，他们只是做其他公司都在做的事情，并且他们这样做也是因为其他公司都在这样做。

过去20年，两项发展改变了这一切：互联网和营销自动化系统。现在，营销是“指标反斗城”（Metrics R Us）。只要拥有正确的工具，数据驱动的数字营销专家就能报告各种数据，信息包括网站浏览量（每周、每天、每小时）及网站的下载、注册、分享和跟踪数量。什么内容使目标购买者产生共鸣，哪些渠道在创造浏览量，都是有价值的市场反馈。

现在，几乎每一次点击都是可捕捉和可追踪的，因此，数据将营销与销售、会计和产品开发一道从商业活动的右脑移到左脑。

集客式营销关注自己的公司是否被发现。目前，随着集客式营销的迅速采用，营销自动化系统—— 一种客户关系管理的副产品或电子商务软件——成为一种让这些点击和链接有意义的技术。最初，希柏系统软件和赛富时等公司引领着销售，而Marketo、Eloqua和HubSpot等新兴公司则在营销方面进行补充。现在，营销人员不仅能够知道你第一次访问网站的时间，还能够知道你来自哪里，待了多长时间，以及在网站访问期间点击的其他内容等。

现在，为了获得成功，你需要同时利用左右两部分的营销大脑。虽然，互联网和营销自动化系统创造了可视化和可计量程度的新水平，但你仍然需要创造性思维和创造力来构建你需要衡量的项目。因此，我们为客户提供咨询时所采用的模式类似于军队行进的口令：左—右—左。从分析你的市场开始，确定哪些人在寻找你所提供的东西，然后使用这些数据来引导你的创造性思维（如营销活动、公共关系定位和销售宣传等）。随后，使用你左脑的工具来追踪这些项目的效率。

接下来，重复这些工作。



第2章
跟着我们念：“我不是史蒂夫·乔布斯”

硅谷咒语

世界上只有一个史蒂夫·乔布斯。

克劳德·奥切安

谢天谢地。

对创业企业及其CEO而言，模仿史蒂夫·乔布斯是最糟糕的事情。这怎么理解呢？让我们来解释一下。

有抱负的棒球运动员，可能会在童年时尝试模仿前美国职棒大联盟著名球手威利·梅斯（Willie Mays），他的标志性技巧是在腰带附近接到球并跑出来。但是，一旦比赛正式开始，他们就会放弃这种模仿，用两只手去接球。摇滚崇拜者也可能曾经尝试过20世纪中期著名的美国吉他手吉米·亨德里克斯（Jimi Hendrix）的焰火吉他，但在灼伤了眼球和弄碎了牙齿之后，他们就会回到更加传统的演奏方式。有些创业企业的CEO可能会全方位地模仿史蒂夫·乔布斯，从他的坏脾气到过度追求细节。

这是一个巨大的错误。

虽然我们俩都没见过乔布斯先生［或者“史蒂夫”，因为技术领域中每一个从未见过他的人都这样称呼他，就像称呼一个人为“雪儿”（Cher）或“埃尔顿”（Elton）］，但由于他曾经对高科技产业及人们日常的生活带来了深远的影响，我们对他致以最崇高的敬意。我们的问题并不是与史蒂夫个人相关，而是关于偶像史蒂夫·乔布斯。如果乔布斯早期臭名昭著的管理方式还继续存在于苹果公司或他的家中，我们就没有撰写本章的必要了。但是，我们的大多数客户几乎都是第一次担任CEO，对他们而言，乔布斯的成就不仅能够为其在职场中和个人生活中的不合理行为开脱，还让他们认为此类行为无可厚非。这使得他们开始进行模仿，有时轻度模仿，而有时却十分夸张，模仿他的一切。

在吸收新客户时，我们会在初期检测“乔布斯症”（Jobs-itis）的征兆。并且，如果察觉到CEO开始采取任何以下行为，我们会进行求证，警示他们的不当行为并指导其做出改变，直到他们不再让自己变成令人讨厌的人。

- **粗鲁的行为** 乔布斯魅力超群，但他也要求苛刻，分不清“个人”和“职业”之间的区别，因此他一再忽略和超越这个界限，对他个人的情绪发泄给别人带来的伤害毫不在乎。苹果公司早期的员工在30年后仍然会谈及这些遭遇所留下的伤痕，至少对那些不在公司静默区域的人来说是这样。
- **工作与生活的平衡** 记住，谈到乔布斯时，我们是在讨论一位即使身患绝症，仍然担任苹果公司CEO直到去世前6周的人。那是他的选择，并不值得效仿或作为其他员工学习的榜样。现在，人们工作和生活的界限非常清晰；在欧洲企业文化中，享有工作日程安排和探亲假的员工不再被视为偷懒的人。创业企业的CEO应该意识到两件事情：一是不同于早期的苹果员工，他们的员工有家人和

工作之外的生活；二是他们可以选择在什么地方工作和为谁工作。如果企业没有意识到这些事实，将导致士气不足和早早出现离职潮。

- **傲慢的威权主义** 个人的傲慢是一种选择，但是，当傲慢被转化为商业实践，你就会遇到问题。乔布斯比客户更清楚他们需要或想要的东西，他以坚信这一点而著称，这也是他的一切行动所秉持的理念。这样的信念催生出了一些令人惊喜的产品，也制造了僵化的技术、开发人员的反抗、审查及这样一种用户基础：虽然我喜欢他的产品，但厌恶产品中隐含的"吃我放在你面前的东西并感恩"的态度。

- **回报文化** 最后一点值得注意的是，一些人认为一个人的慈善事业应该仅仅是个人的。然而，众所周知，乔布斯是不做慈善的，这也渗透在他的企业文化中。现在的员工，都力求维持好工作与生活的平衡并更多地参与到自己所在的社区中，也希望自己所供职的公司有这样的企业文化。如今，很多CEO都有这样的机会，在员工入职的第一天就开始让"慈善行为"成为他们的企业文化（如马克·贝尼奥夫在赛富时实施的1-1-1哲学，即公司向全球社区捐赠1%的员工时间、股权和利润）。我们建议CEO将贝尼奥夫、盖茨和扎克伯格作为榜样，而不是乔布斯——这不仅是为了他们自己，也为了他们的企业文化。

所有这些都像是医学诊断手册中的症状：一种症状引起关注，而两种就值得警惕了，当出现三种以上的症状时，就应该进行全面检查了。因为除非尽早发现，否则，乔布斯症可能是"致命的"。



第3章
失败（上）

鲁德亚德·吉卜林（Rudyard Kipling）

失败可以有无数的理由，但没有任何借口。

克劳德·奥切安

显然，鲁德亚德从来没有参加过创业企业的董事会会议。

向你表示祝贺。你已经鼓起勇气并汇集了财务资源来启动你的企业。这真是个好消息。然而，坏消息是，你很可能会失败。

是的，我们指的是“很可能”。根据你所订阅的商业出版物以及你对“失败”的描述，你有90%的概率会失败（你的企业依旧在经营，但几乎无法向投资者提供任何回报）；或者你有75%的可能会资金耗尽，关门大吉；或者仅有资产部分被收购——这里的资产通常是你的员工（被称为“人才收购”）。我们将用两章的内容来讨论失败的话题，本章是前半部分。在此，我们将集中讨论导致企业在早期夭折的因素——早期，通常是指企业尚未走向市场或刚刚走向市场的阶段。“失败”话题的后半部分则将更多地集中于导致企业投放市场失败的因素。

根据大众对创业企业的美好想象及它们自身的宣传，创业企业的涌现速度似乎比星巴克更快。但事实上，美国创业企业的数量却在不断下降。过去的30年中，被认为是“创业企业”的企业占比从14%下降到8%。或许，在初期，这对你和你的企业来说是一件好事，因为竞争减小了。但是，如果你不希望成为失败的那90%，了解这个数字及其背后的原因还是值得的。

> 90%的创业企业失败并不是因为技术性错误，而是因为高估了市场。直到今天，事实仍然如此。
>
> ——敏博系统存储（Nimble Storage）公司
> 产品运营副总裁 瓦瑞·梅塔（Varun Mehta）
> 企业开发副总裁 丹·利里（Dan Leary）
> 创始人、首席技术官（CTO）尤迈什·马赫施瓦里（Umesh Maheshwari）

失败有其自身的发展过程。失败可能来得很快（分析显示，在失败的创业企业中，有20%的企业在融资约20个月后倒闭，平均募资金额为130万美元），也有可能被拖延数年时间（这就是所谓的“僵尸”企业）。这些走向“临终关怀”或已经处于生命维持阶段的企业，甚至被列入了监视清单。(注)

在20世纪90年代早期，本书合著者卡萝尔目睹了硅谷最大的失败案例之一。这家创业企业名为GO公司，由科技领域的风投巨头凯鹏华盈（Kleiner Perkins）投资。GO公司研制了一种全新的平板电脑，为房地产经纪人、保险公估人和现场服务人员等移动工作者服务，向他们提供可以进行重构操作的电脑，开启了一个崭新的市场。该公司设想了一种新的“社交计算”（social computing），以此使计算能达到史无前例的可接受度和可获得性。

GO公司为手持平板电脑设计了新的操作系统、新的平板硬件及应用（日历和笔记等），使其能够融入早期的社交环境中，甚至纸质笔记的时代。同时，由于使用手写笔（想象一下早期的掌上电脑）及新的手写笔点击、双击和触控笔触语言进行操作，你可以将GO电脑携带到任何地方。值得注意的是，此时，还是高速微处理器、宽带连接、商业互联网、笔记本电脑、无线网络及任何类似于真正便携式手机的东西尚未出现的时代。

卡萝尔时任GO公司营销总监，管理范围包括开发者关系、营销活动及公共关系。GO公司业务启动之时，公司的抱负和资源也同时发生了巨大的变化。建立笔控计算的目标被调整为将平板设计授权给日本的硬件制造商，并向软件开发商宣传相关应用。作为一个创业团队，GO公司重新聚焦到对被称为笔尖（PenPoint）的核心操作系统的完善与优化上。但这时，它们耗尽了最初获得的风险投资资金，而且在产品发布前的几个月，团队才发现产品的基本用户界面必须进行全面革新。而且，公司在实现这一愿景时指定了一名错误的领导。如果非要说它们过早将产品投放市场，就好像说成吉思汗脾气不好。

> 我还从来没见过一个公司因为竞争而失败。创业企业失败的原因在于缺乏执行力。
>
> ——罗利创投（Rally Ventures）查尔斯·比勒（Charles Beeler）

GO公司在尚未做好准备之前就开始了行动。虽然它最终发布了产品并雇用了一名新的CEO，但是，随着大量的市场实体进入及新的竞争出现，GO公司首先陷入了困局，随后破产。最终，GO公司花费了7500万美元资金，这在当时是一笔巨资。（即使是这样也于事无补。不幸的是，凯鹏华盈对另一家姐妹创业企业Dynabook的投资也几乎在同时付诸东流。）

有人说，如果你将要面临失败，就让失败来得更猛烈些。然而，遭遇巨大的失败只是意味着更大的痛苦和尴尬——根本没有乐趣可言。

> 如果你拥有合适的产品与市场，你就能够解决很多其他问题，比如团队的禀赋差异、经验不足和市场化中的错误。否则，你无法建立企业。
>
> ——柏尚风投（Bessemer Venture Partners）公司布莱恩·范斯坦（Brian Feinstein）

失败有很多种类型。以下是创业企业发展历史的早期阶段最常见的失败原因。

“狗设计”

这个常见的失败原因源于一个古老的笑话。“问：为什么狗会舔自己的生殖器呢？答：因为它们可以做到。”根据近期一项针对101家创业失败企业的调查，如图3-1所示，42%的失败企业认为“缺乏市场需求”是它们失败的原因。(注)换句话说，这些企业就像狗一样，它们之所以创造出产品仅仅是因为“它们可以做到”，而不是因为任何潜在的市场需求。“狗设计”（dog design）出现之频繁超乎你的想象。一群为新科技痴迷的工程师聚集到一起开发一种新的产品——绝对能够让同行感到惊艳并吸引他们的产品。但是，他们的同行没有经费或签字权。他们从来没有询问过真实的市场是否需要这种产品，也没有尝试去了解市场的真实需求及其原因。而当创业企业意识到这一点时已经破产，即使它拥有一大堆吸引人的专利。

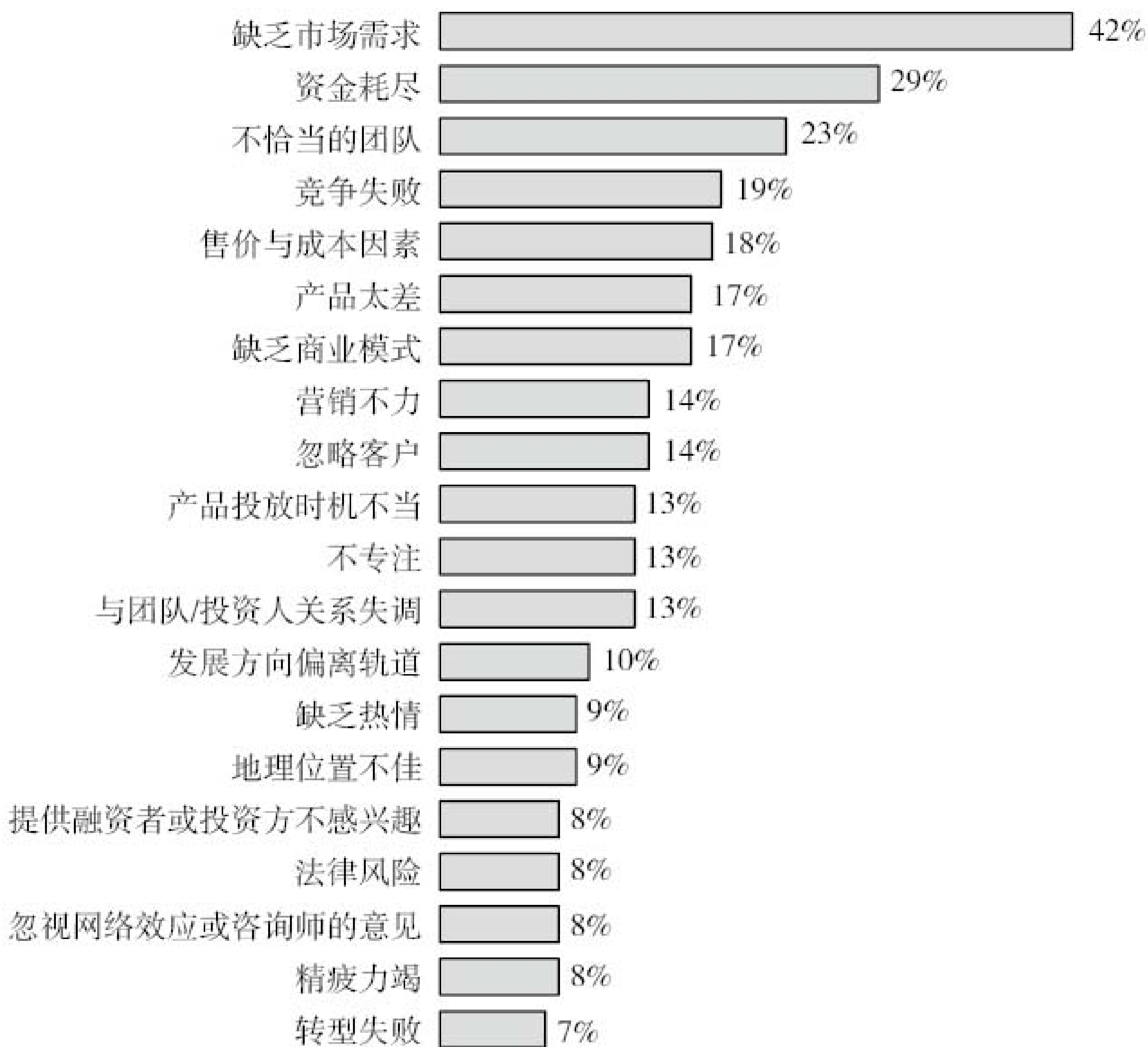


图3-1 20个创业失败最常见的原因
（基于101家失败创业公司“验尸报告”的分析）

到达终点从来就没有捷径。创始人做好准备去适应动态的市场了吗?

——恩颐投资（New Enterprise Associates）公司
皮特·索思尼（Pete Sonsini）

“资金耗尽”

这个原因一点也不意外。首先，钱来之不易，无论它是来自你自己的腰包，还是来自你的朋友、家人、天使投资人或风险投资者。其次，人类的本性是尽可能少投入，尽可能为自己和员工留存更多的股权。再次，无论是由于节俭原则还是最优原则，第一次出任CEO的管理者对预算和进度的安排都是基于这样的假设：一切都会进展顺利。但通常，进展并不顺利，而创始人则会面临一些严峻的财务现实。

- **“烧钱率”（每月现金净流出）** 这一比率通常高于预期水平，导致预算和进度都陷入困境。这种情况并不令人吃惊，大部分创业新手都不知道，也不能理解创业的成本有多高。
- **“产品滞后”** 你或许会说“这说的不是我吧”、“我从来没有错过生命中任何一个产品发货的日期。”你或许是对的，但那时候你还从未在其他的干扰和影响因素之下运营过一家创业企业。我们的经验是，大多数产品至少会滞后两次，而其中至少一次是预算之外的。
- **上市延迟** 这或许与产品滞后或人事变动相关，但我们的企业与产品启动中至少有一半延迟了一个月甚至更久。因此，需要对此进行预算。

> 很多创始人都错误地估计了自己将要花费的金钱和时间。当然，他们通常是低估了。
>
> ——阿斯贝克风投公司 赛瑞西亚·格武（Theresia Gouw）

“骆驼设计”

这个原因源于一句老话："骆驼就是一匹由委员会设计的马。"这里的骆驼就是指产品，这些产品在最开始可能确实密切响应市场关注，在产品规格上也尽可能适销对路。但是，随着时间的推移，无论是受到早期销售反馈的推动还是设计愿景的推动，产品都会发展成流向各种市场的形形色色的产品。虽然产品制造者可能会说，他们只是在回应市场的需求，但骆驼式营销（camel marketing）是一种无能的结果，他们没有能力说"不"，也没有能力坚持最初创办这家公司及制造出这个产品的初衷。

"梦幻之地"营销

这一点与"狗设计"的理念类似，因为它们拥有一个固执的相同信念，即科技如此强大，它可以进行自我推销。然后，企业过度关注于科技，并希望出现这样的情况：只要它们足够大声地宣传自己独特的材料和功能，消费者就会自行将这些关注点联系起来。并且，这种"梦幻之地"（field of dreams）营销认为，这实质上解决了本应该由它们自己承担的销售和市场营销方面的问题或方案。

唯一的独裁创始人

"鱼的臭味儿从鱼头开始散发。"至少有7种不同的企业文化用这句话描述自己的情况并道出了其中的原因：这是组织结构和文化的经典总结。对创业公司而言，这一点再真实不过（参考第2章）。具有强烈愿景是一回事，而拒绝容忍出现的问题或者对这种愿景的实现不再投入又是另一回事，尤其是当这种投入不仅仅是来自员工，还要来自市场时。（即使你可以忽略市场，你也无法绕过市场。）要了解你是一个多么严守规章制度的人，其中一种方法是考察员工自留额：这也许

是你作为CEO面临的第一个考验，但对于大多数创业企业的员工，这是他们考虑的第三或第四位的因素。并且，如果你的行为让他们感到你在将他们往外推，你的董事会就应该安排专人介入调解，最终解雇你也是有可能的。

我们一直在创始人中寻找自省这种重要品质。比起自己，伟大的企业家更期待公司、方案和行动获得成功。

——加速合伙（Accel Partners）公司

杰克·弗罗门伯格（Jake Flomenberg）

缺乏凝聚力和团队合作

一位创始人俯瞰着自己公司大片的开放办公区，她的工作团队阵容不断扩大——一个充满才能的团队，大家低着头，戴着耳机，目光紧盯着屏幕。然而，除非这位创始人能够利用整个团队的才能和智慧，并让他们融入一个团队中，否则，她将在6个月内破产。事实上，在一项对创业企业CEO的调查中，36%的CEO认为“没有合适的团队”和“团队不和谐”是创业企业失败的原因。注为了让公司拥有明智的企业文化，创始人必须集中关注两件事：一是在令人讨厌的人影响到整个团队之前结束这些行为或将他们隔离（大多数难以相处的雇员并不是他们自认为的那样不可替代）；二是激发共同努力和团队协作的精神，并在共同取得成绩时给予认可和奖励。

优秀的领导者善于分权和信任员工，同时也要对他们负责。如果我发现他们存在重大的管理控制问题或是整日都在工作，几乎没有睡觉，这就是值得警惕的信号。

——天使投资人 弗兰·豪泽（Fran Hauser）

低估竞争的激烈程度

棒球运动中，真正成功的击球员并不是那些等待着投球手发出球之后再猛击球的“天生的击球员”。这类被动的“天生的击球员”往往在最开始声名鹊起，而在赛季末则会淡出人们的视线，因为这类球员在激烈的竞争中会被淘汰。真正成功的击球员是这样的人：他们和自己的球队坐在一起，向队里的投手和接手请教，“我刚才摆手做得怎样？如果你是我的对手，你会如何向我投球？”然后，他们会一起研讨这些技巧，直到成为一名真正的击球员，一名没有任何球队愿意面对的击球员。

大部分我们接手的创业企业都是“天生的击球员”。它们十分迷恋自己所拥有的技术，也十分确信自己将是明日之星，因而不会被忽略或是在竞争中遭到嘲笑。这是一个巨大的错误。研究某个市场的分析师并不希望自己看起来很愚蠢，他们或许会对竞争者说一些善意的话。这一点对于企业自己的潜在顾客或正在考虑竞争的潜在客户也是一样。因此，对自己要有自嘲的心态。

但是，这里的关键在于，失败是一把双刃剑。一方面，失败是非常糟糕的经历；另一方面，失败也可以成为珍贵的学习经验。我们的经验是，招聘者和未来的员工不会对你的失败经历抱有成见——只要你仅失败过一次。如果你失败过两次以上，他们就会开始担心你是一个不幸运的人，并且在10分钟后就开始不停地看手表。

推荐阅读

1. "166 Startup Failure Post-Mortems，" CB Insights， June 28，2016，*http：//bit.ly/1ojIByN*.

2. "List of Early-Stage Tech Startups Running Out of Cash（Dying），" CB Insights，*http：//bit.ly/2ggFU5h*.

3. "The Top 20 Reasons Startups Fail，" CB Insights，*http：//bit.ly/2fwUMLJ*.

---

1. "List of Early-stage Tech Startups Runing Out of Cash（Dying），"CB Insights，*www.cbinsights.com*。
2. "The Top 20 Reasons Startups Fail，"CB Insights.com，*www.cbinsights.com*。
3. "The Top 20 Reasons startups Fail，" CB Insights，*www.cbinsights.com*。



第4章

创意

剧作家

戴维·马梅特（David Mamet）

我正在想象一名比我更聪明的小伙子。然后开始思索，他会做些什么？

Y孵化器（Y Combinator）

保罗·格拉汉姆（Paul Graham）

活在未来，去创造被遗漏的东西。

F.司格特·菲茨杰拉德（F. Scott Fitzgerald）

聪明的创意从来不会诞生在会议室里。

在创业企业界，“创意”包含着两部分内容：创意的提出与落实到真正的商业活动中。在全球范围内，有很多关于“创意”的书籍、博客、像创业企业孵化器之类的资源和加速器项目。它们都可以让你有一个良好的开端，但最终是否成功取决于你自己：你的背景、你对市场的感觉，以及你的热情、想象力和坚持。如果我们有一些已经形成

的创业创意，那么，要么我们自己去实现，要么变成风险投资者，资助别人替我们实现创意。

创业企业领域满是“尸体”，包括没有方案的技术和没有实质问题的解决方案。它们的失败都始于一个简单的原因——它们从来没有将市场和消费者联系在一起。大部分成功的创业活力都会将精力集中在某一个具体的问题或某一种具体的需求上（简言之，它们是市场驱动的），然后创业者开始寻找方法（如科技、人力和销售策略）来解决这些问题。借用乔治·哈里森（George Harrison）的话，有两个地方需要考虑：“有你的地方和没有你的地方。”我们能够在第一部分提供给你的，就是与我们直接关联的创业企业的相关背景；而在第二部分，我们将集中讨论一旦你有了创意，如何让它们走向市场。

没有风险就没有回报

风险投资合伙人迈克·斯派泽（Mike Speiser）和他在苏特希尔（Sutter Hill）投资公司的团队提出了一个非常有趣的魔力象限（Magic Quadrant，见图4-1），以此来描述他们是如何考察当前的风险投资概况的。他们将风险作为持有的货币。以技术风险和采用风险划分不同象限，区分不同类型创业企业，并将所有影响技术风险和采用风险的因素纳入投资决策。



图4-1 风险的魔力象限

苏特希尔团队将其投资集中于左上角的象限。在这个象限中，需要处理的问题极其复杂，技术风险非常高。企业是否成功，取决于创始团队是否出色且拥有高端技术，是否能使用新的方法来解决目前面临的问题（这个问题可能是他们自己也在着手研究的问题）。云数据存储初创企业雪花算法（Snowflake Computing）公司就是一个很好的例子。这家企业既有出色的技术创始人，面临的风险又相当低（目标

客户了解这个问题，目前的工具不充分，唯一的问题就是新的技术是否能够奏效），这时，你就拥有了通往成功的路径。

> 在甲骨文公司，我们制造恐龙软件并且每三年发布一次，然后不得不用多个平台来维护。这是一项糟糕的业务，同时也令人精疲力竭。
>
> ——雪花算法公司
>
> 联合创始人、CTO 贝努瓦·达根维尔（Benoit Dageville）
>
> 联合创始人、架构师 蒂埃里·科鲁安斯（Thierry Cruanes）
>
> 联合创始人 马尔钦·茹科夫斯基（Marcin Zukowski）

相反，在右下角的象限中，如优步和脸书一类的消费类应用，以及赛富时和多宝箱一类的企业应用，它们的创始团队面临着非常低的技术风险。它们并没有高端的具有突破性的技术来支持企业——赛富时基于希柏系统软件，而这个系统软件主要依靠甲骨文的内部执行系统。在技术壁垒较低的情况下（没有突破性的技术来吸引注意力），成功与否就取决于是否能够赢得用户的争夺战。由于这类企业的采用风险非常高，所以不间断的营销、时机选择和运气就是关键因素。也就是说，要认真考虑正确的地点和正确的时间。

右上角的象限代表高科技风险和高采用风险共存的企业，如具有强大吸引力的苹果、特斯拉、谷歌和皮克斯（Pixar）等公司。它们的创始人往往既是杰出的专家，也是每日全天无休的营销机器。代表人物包括乔布斯、沃兹尼亚克（Wozniak）、埃伦（Elon）、谢尔盖（Sergey）和拉里。这些消费类公司的成功取决于出色的技术执行、消费者满意度和用户采用度。

大部分美国的新企业都位于左下角的象限：主要从事服务或咨询的小型企业。它们虽然提供一系列的服务，但几乎没有技术风险。从

技术上讲，这类企业的进入门槛很低，同时也面临着众多竞争者，并因此在获取与维护客户和推广业务方面面临巨大的困难。例如，每一家新餐馆都处于这个象限。从投资者的角度看，这可能是风险最高和最不具吸引力的投资领域。

> 最重要的是解释你正在解决的问题，而最好的方式就是展示你的产品出现之前和出现之后的世界有何不同。
>
> ——柏尚风投公司 布莱恩·范斯坦

Crowded Ocean公司位于左下角。没有技术的“魔力豆”让我们避免竞争。幸运的是，当我们创立Crowded Ocean 2.0时（经历了1.0的失败之后），有了一批著名的企业成为我们的客户（如甲骨文、太阳微系统、朗讯和海湾网络等）以及早期参与业务并获得成功的企业。因此，我们的客户采用风险非常低。但这个象限是一个竞争激烈的领域，市场营销和早期的成功对于这类企业的生存非常关键。

从“为什么”开始，而不是“什么”

太多的创业企业聚焦于它们所创立的对象而不是创立的原因。这个企业究竟是“什么”可能会吸引一到两名早期员工（“我喜欢你们正在创造的东西，算我一个”），但这只是一个短期的关注点。从更长远的视角（即你希望服务的市场，你希望建立的企业文化以及你希望吸引的投资者）来看，你需要就“为什么”创立这家公司展开对话。市场中有哪些被他人忽略而被你注意到的突破口？市场中有人让你感受到你的创意是存在需求的，你从他们那里了解到什么？“为什么”是你的构想的核心——不要忽略它。

市场的突破口

当我们有了为创业企业建立营销公司的想法，我们就必须去证明这个想法（市场突破口）的必要性。而当Crowded Ocean公司第一次失败时，我们坐下来，从我们最了解的方面——我们的个人经验——去审视市场。卡萝尔和汤姆都曾经是科技公司的营销副总裁，我们两人都曾向那些帮助我们启动创业企业的风险投资者咨询过。

市场的突破口就在这里：大部分创业企业都认为它们需要一位营销副总裁（或CMO）作为团队的核心成员。它们的确也这样做了，但问题在于它们是什么时候这样做的。

这也是Crowded Ocean公司所强调的问题。营销有两条腿，或许有时候是三条腿：产品营销、公司营销（我们所从事的）和产品管理（开发产品路线图并与开发者一起将其付诸实践的能力）。问题在于，长期来看，公司需要真正了解产品和市场的人，这样的人通常是一位技术专家。另一个相关的问题是在发展的早期阶段，公司从“隐形”开始起步，其需要的绝大部分内容都属于公司营销的范畴——定位、信息、品牌、公共关系、网站及展示。

> 如果你根据个人的工作经验，发现自己受到某个问题的影响，随后，你也发现，其他人也受到这个漏洞的影响，那么，你就获得了一种内在的优势。
>
> ——贝恩资本（Bain Capital）
> 萨里尔·德希潘德（Salil Deshpande）

而难题在于，如果公司需要一个良好的开局，那么，公司就要聘请有深厚公司营销背景的CMO。但是，一旦启动阶段结束，公司就又

将重新回到发展计划的“产品”中去，这时，从长远来看，聘请的CMO将不再发挥太大的作用。这只是难题的一方面。另一方面，如果公司聘请了一位拥有强大的产品能力但没有公司营销能力的CMO，企业的启动可能会遭遇困难，而拥有强大公司营销能力的你也将被这样的公司拒之门外。

因此，我们成立了Crowded Ocean公司来充当市场的桥梁，作为“临时的营销副总裁”和企业启动的专家。它可以帮助你推动企业走上正轨，为你提供一些虚拟的资源来树立市场地位并加速企业在销售方面取得成功，然后，你可以将它替换掉（聘请资深的行业专家或产品专家），独自前行。

业界视角

卫特新软件公司被认为是20世纪90年代最成功的创业企业之一，它的诞生既源于市场存在的问题，又源于市场的一个重要突破口。卫特新公司所有的团队成员（包括该公司成立之前属于其他公司的成员）都看到一个问题：消费者反馈该公司昂贵的管理系统时常会“绿屏”（没有出现运行中断或减速的情况），与此同时，用户也在抱怨该系统运行方面的问题。事实上，系统管理者变成了咨询台，而他们也只是可以根据收到的电话或邮件的数量，或者“不满意的”用户是否是重要人物来对问题进行优先解决。

现在，转向市场问题。一家名为康科德（Concord）的公司已经建立起一个被称为“网络运行管理”的市场。而在NerdSpeak公司，有一种叫OSI协议的东西，它是一种用7个层次来代表整个IT（信息技术）通信结构的模型，内容从第1层（物理线缆）延伸到第7层（功能性应用）。康科德管理着该结构中的第1至4层，然而第5至7层却无人涉及。这就是市场的突破口。

震撼疲惫的市场

需要考虑的最后一个方面是考察市场是是否需要一股震撼的力量：这是近年来疲惫的市场所没有形成的。雪花算法公司成立于2010年，是云数据存储行业的先锋，当时，市场同时充斥着疲惫与挑战。此外，它也是一个优秀的案例，在它身上，风险投资可以与创业新手展开合作。

两位经验丰富的甲骨文数据库架构师贝努瓦·达根维尔和蒂埃里·科鲁安斯，意识到他们所处的行业正面临着全面衰退，二人拥有博士学位和100项以上的专利。尽管云计算才刚刚起步，但贝努瓦和蒂埃里认为，云计算可以应用到数据存储行业。他们向甲骨文兜售这项创意，但甲骨文这家老牌IT公司认为云技术是一种威胁而不是机遇，因而拒绝了他们。随后，他们开始和苏特希尔的迈克·斯派泽洽谈。苏特希尔是硅谷最著名的风险投资者之一，曾经创历史地成立了真正意义上的颠覆性企业。他们听说了贝努瓦和蒂埃里的这项创意，并随后发起了挑战：“利用云技术建立天睿（Teradata）公司。”

贝努瓦最初的反应是迈克一定疯了。但迈克成功的历史，以及他与蒂埃里的交谈中透露出的精细思维征服了贝努瓦，让他愿意试一试。

这就是合作发挥作用的地方。无论是出于法律上还是心理上的考虑，迈克都希望他们能退出甲骨文。从法律上讲，如果二人开发技术的同时也为甲骨文工作，那么甲骨文就拥有了他们所开发的技术的部分所有权。而从心理方面考虑，只有二人放弃了甲骨文的工作，他们才能互相激励对方“全力以赴”，同时，这样的举动也能让其未来的员工相信，他们对自己的冒险信心十足。蒂埃里说：“最困难的部分在于，要说服其他人加入我们和我们新成立的公司。但是，我们唯一能够说服别人的方式就是相信自己。”自从退出甲骨文之日起，他们收到

了迈克所在的苏特希尔公司提供的100万美元种子资金。他们搬进了贝努瓦的公寓，带着空白的白色写字板，开始了这项工作。

“那真是一个令人害怕的时刻，”贝努瓦回忆说，“但是，雪花算法公司最好的时候也是在公寓的那段日子。那时，我们知道可以不受约束地重新开始在甲骨文所做的一切事情。”

他们在白色写字板上写满了想法，又一次次擦掉。三个月后，他们在写字板上得出了尤里卡公式（eureka formula）。他们告诉迈克：“我们成功了。”雪花算法公司由此启航。

> 第一个脱颖而出的创意和最雄厚的资金并不总是意味着胜利。谷歌确实不是第一个。
>
> ——Canvas风投公司 加里·利特尔（Gary Little）

了解未知

创业企业的创始人面临着两类有待考虑的问题，前文的这些案例就是这两类问题的反映：人们知道问题的存在并且正在积极寻找答案（如卫特新软件公司）；人们并不知道问题的存在，直到问题的解决方案已经出现在他们面前（如Crowded Ocean公司和雪花算法公司）。区分这些“已知的问题”和“未知的问题”非常重要，因为相比而言，“未知的问题”需要更多的市场资源（以及预算）。我们对创业企业所面临的这两类问题有一个形象的比喻：肩膀酸痛与癌症。

还记得当初为推销商业创意而在路上奔波的那些日子吗？你一个肩膀扛着9磅（约为4.08公斤）重的“便携式”电脑，另一个肩膀挂着西

装袋。晚上，在入住酒店的房间后，你花很长的时间洗澡，然后坐在电视机前放松你的肩膀。你并没有觉得自己有什么问题，这只是生活之路上必须付出的辛苦。

然后，有一天，你在机场看见一名空乘服务人员拖着一个有轮子的行李箱经过。你的第一反应是非常羡慕；然后，你会想，为什么自己没有想到呢？这时，肩膀酸痛就成为你的问题了，然而，是因为你无意中发现了解决方法，这个问题才得以成立。如果你期望终极的解决肩膀疼痛问题的公司，优步就是一个例子。到过大城市的人都了解，在一些特定的时间段（通常，这些时候能够到达目的地是关键，而不是如何体面地到达）叫出租车有多么困难。但是，我们当中并没有人为此做些什么，直到卡兰尼克（Kalanick）和加内特·坎普（Garrett Camp）提出一种想法，把我们自己拥有的汽车变成潜在的出租车，并将智能手机作为呼叫出租车的工具。

> 不要只盯着“全垒打”。测算市场规模之类的经验并不总是可靠的。虽然你正在尝试满足社会的需求，但有时，你也在预测社会需求。你所想到的东西就有可能将一个“单打”变成“全垒打”。
>
> ——贝恩资本 萨里尔·德希潘德

现在，我们把肩膀酸痛和癌症进行对比。在此，你会发现一个确定且被普遍认可的问题，同时，如果你没有得出一个解决方案，结果将是致命的。对于能够第一个提出解决方案的人来说，一个细分的市场已经存在，支票就在手上。

每一个创意都是赢家——无论是有轮子的行李箱还是癌症的解决方案。癌症的解决方案被证明是摇钱树；而肩膀酸痛的解决方案能够创造整个新市场（及亿万富翁）。巨大的差异在于，肩膀酸痛的解决

方案是一项两阶段的销售：你必须告诉市场这里存在问题，然后再提供解决方案。而对于癌症，你只需要展示你的解决方案是有效的。

定义问题

当你拥有了一项创业的创意，让它接受一些基本的压力测试吧。其中最基本的测试，是问问自己这两个问题（我们的客户将其表述为“Crowded Ocean真言”）。

- 那又怎么样呢？（创意里最重要的事情是什么？）
- 谁关心呢？（谁是你的目标市场——哪些人有问题？他们希望解决问题的意愿如何？）

如果你不能回答这些问题，那就停止你正在做的包括资金募集、招聘和产品开发在内的一切事情，并且着手研究这些问题，直到你得到答案。认真地讲，在你对这些问题没有得到清晰准确的答案之前，不要再继续投入任何时间或金钱。

一旦你有了这些信息，下一个阶段的问题就会变得简单。

- 真正的问题是什么？它们什么时候、以怎样的程度出现？（尽可能具体地回答。）
- 谁会有这类问题？（他们的职业、头衔和权威性如何？）
- 他们知道自己会有此类问题吗？（肩膀酸痛或癌症？）
- 他们正在承担的损失是什么？无论是金钱还是对生活造成的影响，以及对职业或者其他方面的影响。
- 他们愿意为解决这些问题支付多少费用？

你可以以300万美元出售一种功能，但你不能以10亿美元出售这项功能。因为要做到后者，让其物有所值，你必定会陷入混乱。

——软件漏洞悬赏平台Bugcrowd
联合创始人、CEO 凯西·埃利斯（Casey Ellis）

如果你站在被风险投资者称为B2C（business to consumer，商家到消费者）的角度，你或许会希望把“问题”和“需求”替换为不那么极端的词汇，如“希望”“期望”等。大多数情况下，人们并不需要另一个新的游戏或手机的娱乐应用。但这并不意味着它不是一个很棒的商业机会。你只是必须要进行同样的市场研究并确认，有足够多的人需要你所提供的东西并且真正愿意为其付费。

无所不知就是要了解你的问题

我们从风险投资者那里学习到两件事：大部分风险投资者都相当聪明，他们的知识横跨多个市场，也超越你所拥有的知识范畴；大多数情况下，他们不屑于展示这些知识，而这对创始人而言是不利的。因此，走出车库（或备用卧室）去外面开会之前，请透彻地分析你的无知。

吉姆·戈茨（Jim Goetz）被公认为是全世界最顶尖的风险投资人，位列《福布斯》杂志2015年中期排行榜第一名。我们两人都曾和吉姆一起在SynOptics公司共事过，汤姆那时还加入了吉姆最后一次担任运营职位的创业企业卫特新软件公司，他作为CMO担负起了这家公司的运营职责。数年来，吉姆把Crowded Ocean公司发展为他所拥有的7家公司之一，其他公司还包括帕洛阿尔托网络公司和敏博，这两家公司都已经公开上市。

在最近的一次访问中，当被问及创业新手需要哪些指导时，他提出了以下建议：

你要比其他任何人都更精通自己的业务。我发现，最优秀的企业家大部分都是在自己的业务领域最为精明的运营官。他们了解与业务相关的一切信息，包括客户、运营企业的成本、市场的发展趋势以及自己相较于其他竞争者的优势。他们或许只比其他人聪明一点点。但所有这些信息逐步深入了他们的大脑，并随时随地为他们所用。一项业务有时需要在一天之内做出很多决策，而拥有这些信息有助于获得更为优化的决策。

急需解决方案的技术

如果你的企业是一家技术性企业，尽快找到这项技术的一种应用吧。我们不能说拥有技术就万事大吉了，毕竟投资者寻找的是解决方案，是那些了解市场并据此行动的人。很多创始人迷恋自己的技术，相信强调技术就可以让风险投资者向他们投资。有时候，这样的情况的确会发生，但发生的概率比实现神话还要小。同时，如果他们进行了检查，发现的第一个问题会是“你会让这样的科技在什么地方，以大量和可重复的规模发挥作用呢”，接下来的问题就是“你如何将它推向市场，而你的企业又如何成长”。

> 不要因为想创业而创业。对我们而言，这种想法应该被彻底颠覆。创业是建立一种现代的解决方案。我们从一开始就应该肩负这样的使命。
>
> ——雪花算法公司创始人

我们的一位客户就是科技企业——令人惊叹的科技。这些科技正极大地改变着人工智能的面貌。还记得IBM（国际商业机器公司）的深蓝（Deep Blue）吗？它可以教自己下象棋并最终打败了当时的世界冠军加里·卡斯帕罗夫（Garry Kasparov）。随后发生的事非常有趣。如果卡斯帕罗夫是一个即将过气的棋手，那么他会爬上床并用被子蒙

住自己的脑袋，但与之相反，他并没有这样做，他用另一台超级电脑来武装自己。这种人类的直觉和判断的结合，加上电脑的海量数字计算功能和自我学习能力，创造了一个不可战胜的组合。

这就是PX计算公司所做的事情，只需将象棋中的“马”和“车”替换成商业数据。通过创造强大的算法，将其应用到更强大的电脑中，利用电脑数据及其使用者的行为来预言所有的经验，并把其中最重要的部分以专家的判断来替代，他们就能提供一种真正独一无二的且更为优化的方式来理解和使用数据。

> 大部分成功的企业都会坚持并执行其初始愿景。而大部分情况下，这些愿景也都实现了。
>
> ——格雷洛克风投公司（Greylock Partners）
> 阿西姆·钱德纳（Asheem Chandna）

因此，有一种科技的作用是真正独一无二的，即能产生变革。但它需要一种商业应用或使用案例来实现，同时它也需要成为某个问题的解决方案。一种应用就是零售，就像PX所展示的那样，它可以分析未来两年的消费趋势，改变零售商的订单以及它们布局门店的方式。但创始人非常精明地发现，最大的问题也存在于这一阶段（换一种说法就是公司开销最多的时候），并决定将这项技术首先应用到信息安全上，保护企业免受黑客的攻击，通过为内部的安全分析师配备工具来教会电脑预防黑客。而真正的零售则安排在第二阶段。

改变虽好，但改变太多却是致命的

智慧女神雅典娜，继承了父亲宙斯的智慧。据我们所知，这是人类最后一次认为，人的想法已经很完美无须再改进了。在企业发展的早期阶段，问题无处不在，包括市场、产品细节和目标客户等。然后，用尽可能多的资源去证实你的想法：分析师、合作伙伴、潜在的投资人或潜在的员工等，而其中最重要的是你的潜在客户。聆听、记录、退回到你的大本营并对你所处的位置进行诚实的评价，然后判断自己是否处在正确的轨道上。如果是，那么全速前进。如果不是，现在就改变，而不是以后。

但是，关键在于：只有当你的市场或客户数据和你的直觉都觉得这样做正确无误之时，你才可以改变。你的创意很有可能拥有闪光点，否则，你不会到现在还没有忘记。给你的创意和自己一次机会。不要出现了一次消费者的差评或融资会议的不良反馈就匆忙改变定位。我们曾经遇到过改变核心定位和市场行情就像换袜子一样频繁和随意的创始人，吹嘘自己有多么“敏捷”和“响应市场”，后来，企业就遭受了重创：产品被客户彻底放弃，而资金也已经耗尽。

如果企业希望成为引领者，那就快快行动

从某种意义上讲，“引领”通常是“我们一团糟”的委婉表达。在早期，企业可能并不知道市场的甜头在哪里，错过了走向市场的窗口或者尚未理解消费者的预期。这些在创业领域都不是大事，但会经常发生。重要的是，你如何快速地意识到引领的必要性以及如何快速和有效地开展重要的引领活动。

我们最初的构想是模糊而粗略的。我们的联合创始人文卡特，用自然的语言对其中具有可能性的部分进行了大量验证。我们主要对企业软件进行了重新设想，那也是我们的核心创意。随后，红杉资本（Sequoia）让我尝试把它应用在移动终端上——建立一项价值数十亿美元的销售手机应用业务。

——云服务软件开发公司克拉里（Clari）
联合创始人、CEO 安迪·伯恩（Andy Byrne）
联合创始人、CTO 文卡特·兰根（Venkat Rangan）

将你的企业想象成一艘船，对这艘有问题的船进行修理有三种方式：首先便是在干燥的船坞里将船只吊高，远离水域，这样的方式修理船只花销最少；其次，就是在港口中修理船只，环境可控，但船仍然在水中，因此会产生一些麻烦和额外的成本；最后，在开放水域中修理船只绝对是最贵的方式（在创业企业的情景中，这相当于企业刚刚成立就开始接订单）。

敏博：终极引领者

2009年7月，瓦伦·梅塔这位创业新手和他的团队将整个公司的赌注（并不是一小部分，还包括他们的声誉）押在了技术和销售方向的重大改变上。用他们的一位投资者的话来说，他们这样做风险极大，将赌注押在了颠覆主要业务类别上，这样鲜有成功的。

敏博成立于2008年年初，目标是创造一款高端存储系统并极大改善其运行的产品——这对每天都需要像国会图书馆那样处理存储问题的公司而言是一件非常重要的事。然而，在探索过程中，他们发现，如果有及时的适量投资和技术，自己所创造的产品不仅仅是能够改善存储系统，而是能够完全替代它。换言之，这家企业会成为变革者。

这里存在两个问题（如果算上董事会最初的反对，就是三个）：一是对于存储这样至关重要的服务，即使技术非常吸引人，绝大多数公司也不会从创业企业手中购买，因为创业企业可能会破产，这样它们的数据就有损失殆尽的风险；二是公司没有时间或金融资源来同时开发和销售产品，它们将会因为风险巨大而吞噬掉赌注。

他们向董事会提出了自己的计划。首先得到的回复是否定的：继续干有保证的事情。但瓦伦和他的团队仍然坚持这项计划，并向董事会展示了这项技术是如何解决问题的。随后，董事会向敏博团队提出了挑战，要求他们开发一种成功的市场化战略。那么，他们如何向目标客户承诺自家的产品功能强大，以至能让企业愿意在一家不知名的创业企业身上试一试?

这也是Crowded Ocean公司对敏博所强调的一点。当产品团队走出公司并访问100名专家时，我们与他们一起工作，就新的市场定位、信息沟通和品牌进行讨论。从100名专家的采访中提炼出一些影响因素，团队也同意这个大胆的主张。我们可以让敏博在维持现有成本的情况下，存储能力得到10倍的提升（存储速度也是现有系统的10倍）。

董事会继续敦促他们进行更深入的论证，既包括技术方面，也包括计划销售方面。最终，董事会同意了这项改变。结果令人印象深刻：新的系统按照计划上线。创始人预计第一年的订单额为600万美元，然而这个数字在第一个季度就已经达到。

敏博的故事至此暂告一段落。瓦伦拥有新手创始人少有的质朴和真实，他意识到自身不具备使敏博这样热门的新公司进入更高更大的舞台所需的专业背景。最初的市场接受度显示，敏博可以做得很出色：这家热门的新公司能持续发展并最终公开上市。因此，他聘请了继任者——事实上也是其董事会的成员，让公司转型回归为专注于技术的企业。

敏博公司于2013年公开上市。

一个逐章分析的情景：苏莫日志

引言中曾经提到，本书将按照创业企业发展的不同阶段进行推进，我们将跟随一家企业发展的整个过程。苏莫日志的创始人十分慷慨地分享他的故事，并对他们的企业及企业发展的整个过程畅所欲言，好的经历和不好的经历都在其中。

> 这是胆量。这是连点成线。这样也是运气——正确的地点和正确的时间。
>
> ——苏莫日志公司联合创始人、CTO 克里斯琴·比德根

苏莫日志公司提供医药数据分析服务，由安全信息管理领域两位先驱级的网络专家克里斯琴·比德根和库马尔·所罗伯（Kumar Saurabh）共同创办，他们二人此前都供职于安全软件制造商、如今已被惠普公司收购的ArcSight公司。正如他们所说，公司的创立源于心理和智慧的共同作用。在心理方面，人们厌倦了参与客户事件中聆听客户的需求，对此感到疲惫不堪，同时也知道这一定会发生。“我们讨厌道歉。”库马尔回忆到。

而智慧方面的因素则发生在2008年，当时克里斯琴和库马尔正在斯坦福大学听取亚马逊CTO沃纳·威格尔（Werner Vogels）的报告，而沃纳·威格尔正在开发亚马逊网络服务（Amazon Web Services，缩写为AWS）。AWS是当时最成功的云基础设施机构业务，是亚马逊价值数十亿美元的巨头级分支机构，为网飞公司（Netflix）和美国中央情报局（CIA）等机构提供可扩展的高性能云计算平台服务。

克里斯琴在故事中提到，这次演讲结束后，在停车场，ArcSight公司的两位核心成员“灵光一现”的时刻诞生了，他们都是公司的开发人员和系统架构师。AWS的创新，意味着针对海量日志数据的灵活而即时的计算由本地的ArcSight系统进行管理，这使得AWS第一次能够向企业客户发布新的产品和服务。

受其潜力的激励，克里斯琴与ArcSight的高管层签署了备忘录，强调他们正在设想构建基于AWS的下一代ArcSight系统。遗憾的是，时机并不成熟。AWS当时刚成立两周年，而ArcSight已经公开上市。尽管如此，克里斯琴回忆道："库马尔和我都认为，我们可以拥有更大的梦想。"但关键在于，我们要让有商业视野的人认可我们的梦想。

2009年，克里斯琴在格雷洛克风投公司与阿西姆·钱德纳会面，共同探讨他对即将成立的苏莫日志公司的一些想法。受这次会议成果及阿西姆的能力的激励——阿西姆不仅从技术上密切跟踪克里斯琴，而且为其提供了商业环境——克里斯琴回到家后通过一个结构松散的组织发放了138份宣传页，而这家组织只有阿西姆能够理解。随后，阿西姆聘请了帕洛阿尔托网络的联合创始人什洛莫·克雷默（Shlomo Kramer）为公司进行A轮融资。他们放弃了原本的日常工作，投入到新的工作中。

推荐阅读

1. "Seed Accelerators，" Seed-db.com，*http：//bit.ly/1mqMnXx*.

2. Paul Graham，"How to Get Startup Ideas，" November 2012，*http：//bit.ly/1a2wV9P*.

3. "90% of Feedback Is Crap： How to Find the Next Big Startup Idea，" Firstround.com，*http：//bit.ly/2fYRIGF*.

4. "What Are the Best Ways to Think of Ideas for A Startup，" May 8，2013，*http：//bit.ly/2fUvGYX.*



第5章
奠定基础

罗杰·麦克纳米（Roger McNamee）

战略性的基础设施投资将为企业建立长期增长的基础。

克劳德·奥切安

科技领域充满了未知的终点。

当真正开始成立你的企业时，我们喜欢将它称为修房子。这种说法并不是一句巧妙的比喻（“两次测量，一次剪裁”），而是在讨论两个行业（建筑和创业）——它们都正在经历巨大的变化，也都面临着更好的发展机会。

想一想修房子吧。在过去的4000年中，房屋的修建过程是相同的：设计房屋，挖掘地基，把建筑材料运送到修建地点，修建外部结构，进行内部检查与装修，然后搬进去。但是现在，利用模块化和可持续建筑技术，整套房（包括主间和厢房）的修建可以在地基之外的地方进行，然后将半成品运输过来进行组装。这样做有不少优点：节约时间，你可以在修建房屋的同时挖掘地基，这样使时间减少了一半；提升质量，你不再需要爬梯子，钉钉子，在阳光中眯着眼睛，你

还可以从工厂化配置中获得更高的准确度；此外，你还能在修建过程中更早发现错误，降低成本。

就像修房子一样，一部分行业的先驱会引导模块化和可持续建筑技术，在创造领域，有三位富远见的人士你应该加以了解，你不妨将他们的洞见引入你的计划过程中：史蒂夫·布兰克（Steve Blank）、埃里克·莱斯（Eric Ries）和杰弗里·摩尔（Geoffrey Moore）。他们所撰写的书、他们所使用的话语及他们的行动改变了创业图景，也改变了人们对创业企业的看法。现在，让我们来看看当今的创业企业是如何建立的吧。过去的企业都是微型企业，企业的每一个职能部门都不得不利用全职（有时或许是兼职）的人力资源，这让创始人无论在心理上还是财务上都承受着压力。现在，创业企业将他们的需求分为了三个部分：什么对企业来说是独一无二的（或“中心”“核心”），哪些职能可以虚拟化，什么是可以从外部购买的商品。这些需求的最前端是核心（包括愿景、技术、产品和文化），它们推动着创业企业的建立。核心让你的公司和其他的公司区分开来。当企业实现虚拟化时，通过利用多种可获得的最优（或最佳组合）资源，你就可以拥有多样的选择来迅速接近市场。

企业建立的新方式

至少，在刚刚开始创业时，一部分职能的实现不需要通过自己的员工或由自己支付工资。图5-1中“虚拟化”部分所示的内容都是创业企业关键的组成部分，但也是可以外包的部分，这样可以让企业在降低资金消耗率方面保持灵活性，并使支持性职能具有可拓展性和灵活性。

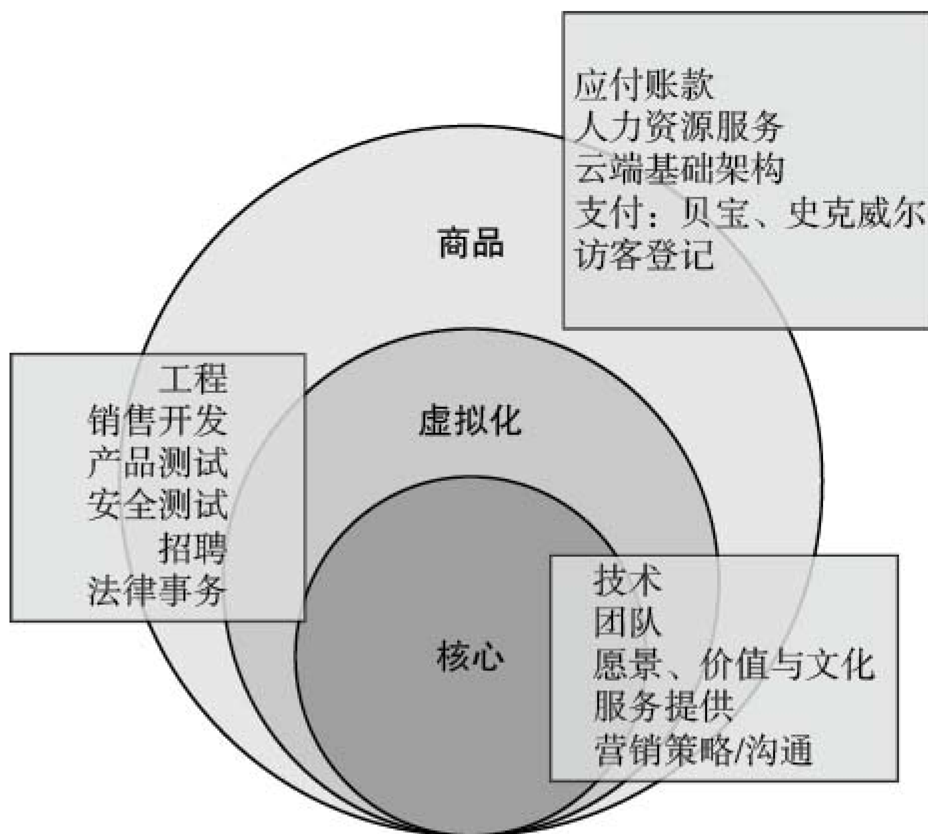


图5-1 建立企业的一种新方式

- 将用于营销、工程、销售、产品测试、法律事务和人事方面的资源虚拟化或外包。
- 对人力资源、应付账款、客户服务、电子商务和交易使用即时服务，并使用那些易于学习且可以融入自身系统的工具。

而在所有需求的后端，你可以根据不同的平台选择不同的商品元素，这些平台包括博客（WordPress）、贝宝（PayPal）和AWS，它们都能适应企业的基础设施。

顺便要提到的是，尽管以下内容不是虚拟化的，或者不是商品元素，但现在的创业企业仍然能够利用这些选择来快速建立创业企业。

- 使用孵化器或加速器之类的实体工作空间，它们可以提供办公用房和配套支持服务。

- 使用Kickstarter和Indiegogo一类的众筹平台来帮助制造样品和测试早期产品，以加速客户和产品的发展。

当所有这些支持性职能都准备就绪，崭新的创业企业就能将你从以下琐碎的工作中解放出来了：学习每一种具体职能，为人力资源、财务和法务等每一种职能招聘员工。这样，你就可以将精力集中到最为重要的两个部分：产品和客户。

> 很多创业企业都希望提供一个广阔的平台。但始终不变的是，它们不得不从一个点状的解决方案开始，然后以楔形状态结束。如果企业一开始就以一个平台的形式存在，就可能会产生很多疑惑，随后平台就会逐渐分裂，变回到只拥有单一工具的状态。
>
> ——Canvas风投公司 加里·利特尔

“开发”客户

在20世纪90年代中期，连续创业家和商业领导者史蒂夫·布兰克发现，所有创业企业成功的公式及路径都与产品和技术相关。同时，他还注意到，创业企业失败的主要原因不是因为缺乏技术，而是因为缺乏客户及其认可或反馈，所以无法根据这些信息将技术聚焦到应用和创新产品的采用上。他所创建的客户开发的焦点与方法，让企事业单位和面向消费者的创业企业开始转变其关注点，从激光束般全神贯注于产品开发转向拓展式的多个关注点，包括这些产品的目标市场和客户。客户开发方法包括客户的发现、验证和创造及企业建设四个方面。

- **客户发现** 这是客户开发最基本的意识——找出真正需要你的产品的人，然后通过他们验证你的假设（产品、问题、解决方案和价格），而不是通过你的同行或投资者来验证。客户发现的关键在于两个方面：走出回音室，到有客户的地方；让思维和技术保持灵活性，以便你将自己所听到和学习到的内容融入进来。就像布兰克所说：“对于创业企业，办公楼内存在的只有想法而没有事实。”

- **客户验证** 开始执行你从上一条方法中学习到的内容。此时，你的目标是通过试错（以及大量的自身灵活性）来进行证明，从而验证可重复的销售过程。这种验证具有双重功能：客户向你提出的意见得以验证（这些内容让你的客户感觉到他们的意见被倾听），而关于产品和客户的假设也同时得以验证。每一次销售既是一次学习也是一次验证。

- **客户创造** 这里，你应当停止试错而进入到主题中。你已经充分地了解了客户并开始向市场投资，开始将需求引导到你的销售渠道。

- **企业建设** 在完成这些之后——现在，是时候开始投资基础设施（更多的销售人员、营销和客户服务）以支持你的模式了。你已经对此进行了验证，现在是投资的时机了。在这之前，你本应该保持较低的资金消耗率，如果你这样做了，现在是这些约束产生效果的时候了——现在，你拥有强烈的客户预期的稳定渠道。

> 企业家应当像激光束般地聚焦于两点：产品和人。同时，做好准备根据自己的发现对任意一点进行改变。
>
> ——阿斯贝克风投公司 赛瑞西亚·格武

很少有关于创业的想法像“精益创业”（the lean start-up）这样影响深远又颇具争议。这个观点由布兰克的追随者埃里克·莱斯提出，精益创业将客户的意见提升到更高的层次。作为一名技术专家，莱斯的简历上写着若干次失败的创业经历。他决定放弃“锁在实验室”的标准开发形式，相反，使用被他称为“最低可行产品”（minimal viable product，简写为MVP）的方法进行开发。其观点的关键要素在于，在早期就将MVP交到市场的手中，然后不断地基于客户的反馈进行更新。这是一种基于灵活的软件开发方法的概念，这种方法在硅谷大行其道。

精益创业背后的概念却常常被误解为“把它扔到墙上去，看看是什么”。然而，精益创业根本不是这样随意和任性的。相反，精益创业的倡导者（并且人数众多）使用高级指标、关键绩效指标和A/B测试来衡量和规范产品开发的每一个阶段。

鸿沟

过去，《跨越鸿沟》（*Crossing the Chasm*）被认为是每个创业者的必读书目。现在，它仍然值得阅读。该书的作者杰弗里·摩尔认为，在早期获得销售吸引力需要意识到科技产品的早期购买者（通常被称为“早期接受者”，他们希望影响产品的最终状态，因而愿意试用早期阶段的产品）与“早期的大多数”之间的鸿沟。“早期的大多数”是指企业需要吸引其注意力，从而培养成为你的客户的旁观者。但是，这些差异巨大的旁观者有着不同的需求和购买过程，因而，如何适应这些旁观者将决定你在长期是否成功。

在我们的目标中，关键的概念是“早期接受者”。他们是狂热之人，不仅希望看到香肠是如何制作的，还希望对香肠的制作配方有发言权。如果你正在了解一款新的汽车，汽车厂商会希望你成为第一批

驾驶的人。为了能够对汽车的开发提出意见，这些“早期接受者”愿意忍受汽车的故障。（他们的终极梦想是能指着这辆汽车告诉朋友们：“看到保险杠了吗？是我帮忙设计的。”）他们会是你最初寻找市场吸引力的目标人群，但更重要的是，他们将通过社交媒体渠道提升口碑，并且愿意向媒体、分析师和其他“早期接受者”宣传。

> 不要把创业当作业余爱好。你需要放弃你的工作去创业，否则，创业就像只用你的左手建立企业。
>
> ——技术创新企业Cogniance公司董事长、连续创业家 尤哈·克里斯滕森（Juha Christensen）

将前面这三位大师的教导和实践相结合，你会在企业的关键方面进展顺利：培育自己的客户，从他们身上充分了解客户的希望或需求，以及这些信息如何与你的产品相匹配；开发产品，尽早让客户接触产品，并经常搜集客户对产品的反馈；然后，探索自己如何将二者（产品和“早期接受者”）结合起来以明确进入主流市场的最佳方式。

进一步探讨之前：你属于哪个市场

问题的答案似乎看起里很明显，但请相信我们，实际情况常常并非如此。如果你正在创办一家新的企业，同时已经获得了支持企业的资金，这意味着你很可能在做一些不一样的新奇事情。这也意味着，尽管你已经给出了问题的解决方案，但是，你正在尝试接触的企业和人可能不仅不知道你的存在，而且他们可能也没意识到他们自己有这样的问题需要解决。

如果你希望自己被发现，你就必须处于人们关注的领域，也就是说，你必须确定自己实际所属的市场类别。无论对于追随和推荐你的专家，还是正在寻找你所提供的解决方案的“早期接受者”，这一步都非常关键。

以下是我们对市场类别提出的第一条建议，我们非常重视这一点：无论你认为自己的产品有多么独一无二或具有竞争力，你都没有足够的钱或时间去创造一种新的市场类别。我们的创业企业客户中，近一半的企业在初次会面时告诉我们，它们有自己特有的市场类别，或者它们正在重新定义一种已有的市场类别。问题在于，企业本身并不会建立新的市场类别。实际上，这是分析师的工作，客户会采用市场类别。

近来，“类别创造”（category creation）的想法备受关注，并随之诞生了市场类别的获胜者“类别之王”。其中，受到关注的企业包括施乐（Xerox）、谷歌和优步。虽然，我们欣赏相关讨论中的想法，也欣赏支持这些想法的科学与事实，但是，它仍然反映了将“孤注一掷”的方式用到市场当中，而我们相信大部分的企业都无力承担这种方式所造成的后果。我们向客户提出的建议是，在已有的市场中寻找他们独一无二的空间，用契合他们自身能力的方式，努力拓展这个市场的定义和标准。达到之后，才能努力去将现有的成功放大，让其在创造或定义一个新的市场类别的过程中发挥主要作用。

> 类别创造不只是类别拓展或类别细分。无论你做什么，如果不能在市场中区分出自己，局面就会变得被动。
>
> ——格雷洛克风投公司 阿西姆·钱德纳

我们曾经有一个创业企业客户在不同的部门之间展开合作。因此，它标榜自己希望创造一个新的类别：工作流程处理软件。这家企

业的创始人质疑我们的理解能力，用提供帮助的口吻解释道：“理解了吗？不是‘文字处理软件’而是‘工作流程处理软件’。理解了吗？”而我们也用提供帮助的口吻回复：“高德纳（Gartner，一家主流的市场研究企业）有人追踪‘工作流程处理软件’市场吗？（因为在引导消费者的选择和市场偏好及创业企业市场的进入方面，分析师的推荐非常关键。）我们可以在InterOp（这家企业参加的主要展销平台）的哪一个通道找到‘工作流程处理软件’？”

工作流程处理软件很快就走向了预料之中的终结。（需要注意的是：本来，把他们的产品称为“第一个工作流程处理软件”是很好的，因为这是营销宣传。虽然很多人进行过尝试，但是这种夸张的宣传并没有延伸到市场的分类中。）

市场分类如此重要是因为在“集客式营销”中，这关乎企业是否能在网络中“被发现”。这意味着有影响力的人（即那些引导市场观点的人，如媒体、专业的市场分析师、成功的博主、业内权威人士、有影响力的消费者及合作伙伴）都需要在谷歌上搜索自己的问题或感兴趣的领域，从而找到创业企业提供的产品或服务。而市场分析师是不同于其他有影响力的人士的角色，他们需要了解自己所在的公司中哪些人被指定来追踪你的公司。此外，“早期接受者”会购买你的产品并帮助你改进产品，他们因此成为你真正希望接触到的人，但他们需要在网络上正确的地方发现你们，这些地方包括社交媒体、新闻或产品浏览页面。

苏莫日志的故事（续）

苏莫日志团队很早就意识到这样一项优势——它们有一个著名的竞争者，而这个竞争者比它们先进入市场。数据公司斯普伦克（Splunk）成立于2003年，比苏莫日志公司早7年。因此，它们已经做

好了市场培育的工作，已经教会企业如何利用它们的机器数据来管理和保障自身的IT运营。因此，苏莫日志就可以将投入到销售和营销方面的精力投入到市场差别化中，而不是市场培育。斯普伦克公司的架构也是以技术术语为“时间标记”的。在基础技术方面，如果斯普伦克是一只笨重的恐龙，那么苏莫日志可以将自己定位为一只敏捷的哺乳动物。由于斯普伦克是在云技术出现之前成立的，苏莫日志可以用非常简洁的方式来突出自我：“我们是斯普伦克，在云端的那个。”同时，斯普伦克在分析能力方面也落后于苏莫日志，因此，我们也可以把苏莫日志定位为“有头脑的斯普伦克”。

苏莫日志公司拥有这样一个已经在市场闻名的竞争对手（并且斯普伦克正在IPO，苏莫日志也没有造成不利影响），同时，还具备分析师和市场都能理解的一些明显特征。因此，比起进入一个更加混乱、更加年轻的市场，苏莫日志公司在这样的背景下能够更容易、更快地获得市场的关注。

推荐阅读

1. Eric Ries，*The Lean Startup*（New York： Crown Business，2011）.

2. Geoffrey A. Moore，*Crossing the Chasm*（New York：HarperBusiness，2014）.

3. Geoffrey A. Moore，*Dealing with Darwin*（New York：Portfolio，2008）.

4. Steve Blank and Bob Dorf，*The Startup Owner's Manual*（Pescadero，Calif.： K & S Ranch，2012）.

5. Jim Collins， *Good to Great*（New York： HarperBusiness，2001）.



第6章

团队建设

底特律俗语

从朋友那儿买一辆二手车，你就会得到一个二手朋友。

克劳德·奥切安

和家庭成员或好友一起创办公司也是如此。

连续创业家

尤哈·克里斯滕森

要想建立一个成功的创业企业，就要确保你的团队中有一个愤世嫉俗的人。或者，和这样的人结婚。

创业企业家有着孤狼般的浪漫形象。商界不乏这样的人，如杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）和理查德·布兰森（Richard Branson）。但是，对于每一个孤狼而言，绝大部分的创业企业都是从一个核心团队起家的，如史蒂夫·乔布斯有史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak），拉里·埃里森有鲍勃·迈纳（Bob Miner）和爱德华·奥茨（Ed Oates），马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）有他来自哈佛的支持者，而谷歌、优兔（YouTube）、帕洛阿尔托网络和网络信使（WhatsApp）则都是由联

合创始人共同掌舵。你已经理解到这一点了。同时，风险资本家也会告诉你，大部分情况下，他们更愿意投资于团队而不是个人。大量研究显示，由两位联合创始人领导的创业企业比独立创始人领导的企业更为成功。事实上，拥有共同奋斗历史的联合创始人最为成功。[注]

这让我们变得更加明确。创立企业是一件严肃的事，尤其强调“业务”。在第10章关于融资的内容中，我们将提醒你：当你从朋友或家庭成员那儿筹集资金时，应当告诉他们（就像拉斯维加斯的赌场老板发誓已劝告了好赌之徒）不要投资超过自己承受能力的项目。这句话也适用于创立企业，不要和你不能失去的人做合作伙伴，无论是朋友还是家人。

> 我很担心一个企业中有两个以上的创始人，因为在这样的情况下，他们的职能和职责通常很难定义。我担心厨房里有太多的厨师。
>
> ——天使投资人 弗兰·豪泽

这可能听起来很刺耳，但请记住，75%~90%（具体数值取决于你获得或引用的消息来源）的新企业会在成立的头两年内倒闭。在本书中，大部分企业的存活时间是20个月，耗费资金130万美元。[注]只有最坚韧和最成熟的关系才能经受这种灾难的考验，尤其是当人的自尊和金钱都投入到这种考验中时。

对“多元化”的多元化定义

近年来，无论是在风投行业还是创业领域，“多元化”都是高科技行业的一个热门话题。它热门的原因是：当你走进大部分风投公司，

只在服务岗位才能发现女性员工；而当你走进大多数创业企业，尤其是在它们的初创阶段，你会发现种族的多元化特征非常明显（早期的编程人员通常由一支有趣的队伍组成，有中国人、印度人、乌克兰人及来自高加索地区的美国式书呆子），但是，你会很难找到女性面孔或是黑人面孔。

高科技行业显然是需要与社会进行广泛接触的，因此，如果你身处这样的行业，需要回答的问题就是“你所在的公司会在这场战斗中成为变革的推动者吗”。这一度成为创始人的难题：一方面，他们可以这么做，就像斯派克·李（Spike Lee）那样“做正确的事情”；另一方面，他们是在经营企业，因此，他们需要尽一切努力让企业开门、开灯并让他们的投资人满意。

幸运的是，这个困境已不再是困境了。近期的调查数据显示，多元化有利于决策更加优良和利润得到提升。近期的研究也显示，在高效编码方面，女性至少表现得和男性一样好，并且常常超过男性。越来越多像霍华德（Howard）一样的黑人同事在大学校园中创建孵化器，并且向渴望人才的商界输送了新一代的黑人编程人员，不论性别和民族。因此，至少在社会层面，这方面的消息是鼓舞人心的。

然而，本书是一本商业读物，目标是让你的创业企业尽可能地实现成功。虽然我们正在告诉你“多元化”是好的事情，但是，我们也建议你对“多元化”这个词及其定义要进行更广义的理解。

心理多元化：创始人中的阴和阳

我们的一位创始人曾经提到过：“你如何判断一位工程师的性格是否外向呢？如果他和你说话时，观察的是你的鞋而不是他自己的鞋，他就是外向的。”上帝爱他们，但因为大部分创始人都有些书生气，所以当他们寻找联合创始人时，会倾向于寻找另一个书呆子。这是错误的。即使他们都是书呆子，一个强大的团队也应该同时包括外向的人

（通常是CEO）和内向的人（通常是CTO或产品架构师）。实现这样的内向或外向多元化将会在随后公司创建的各个阶段发挥基础性的作用，尤其是在筹集资金和公司启动期间与媒体及分析师打交道的时候。

> 当创始人是一名技术创始人时，投资人从外部引进一名CEO是更好的选择。
>
> ——Canvas风投公司 加里·利特尔

思想多元化：聘请古怪的人

对于企业早期的产品团队——这个团队往往要创造成败攸关的技术——而言，无论是地点还是时间，它都不适合用来锻炼社交工程师。在一支新组建的队伍中找到适合的人才并激发出他们的工作热情是企业早期阶段的另一个标准。比如，如果用户界面（UI）设计师符合你需要的人才标准，但他很有可能是一名女性或有色人种，那么，你就中了头彩。但人才是第一位的。

除了聚焦于种族或性别的多元化，创业企业的创始人还应该寻找“思想的多元化”，寻找可以真正创造独一无二的产品的“破坏性”思想者。不仅要让他们成为创业团队中的中坚力量，或许还需要让他们不被谷歌、苹果和脸书的邀请所吸引，因为这些企业让其他公司现在聘请工程师人才变得非常困难。

> 大多数创业企业的产品管理和产品营销职位都有空缺。这是最为关键的职位。定义产品，明确产品是什么及如何定位实际上是由CEO完成的。
>
> ——VanEdge资本 莫·克曼尼（Moe Kermani）

当你开始为团队寻找这类有些古怪的人时，一种叫“盲选”的新公司招聘法则非常流行。在招聘中，招聘官倾向于招聘和自己相似的（如相同的背景、相同的毕业院校及地理位置）人员，为了减少这种偏见，盲选在初步筛选的过程中隐去了应聘者的人口统计特征。一部分硅谷的创业公司将这种方式作为提高员工多元化程度的一种策略。

履历多元化：新手和大公司员工的混合

大部分创业企业都推崇创业新手的热情和18小时工作制，也把他们作为必要的组成部分。但新手通常缺乏两样东西：生活与视野。引进更多成熟的员工将帮助你扩大规模，尤其是在管理层级上，企业不仅需要那些有创业经历的人，还需要来自大型机构的人（带着优秀的实践经验）。所有员工都有创业终历的团队太过单调了。

地理多元化：世界很大

地理多元化不仅仅是让南达科他州（South Dakota）古怪的开发人员在家办公，它也可以是指在大学城（在这里，你拥有一个人才库而不局限于本地仅有的人力资源）附近启用太空办公室，甚至在乌克兰或印度使用研发中心。然而，你需要保证，如果你计划打造这样的多地甚至全球办公格局，你就需要同时建设合作、沟通和适宜的企业文化来维持团队的运行，不论团队成员身处何方。

> 如果团队从一开始就必须在地理上分散，那么创始人也应该来自不同的地方。一个遥远的办公地点就像刚出生的幼鸟，只依靠从总部母亲那里“获取食物”将无法生存。
>
> ——Nexus风投公司 基什努·巴塔查尔吉（Jishnu Bhattacharjee）

性别和种族多元化

企业成立的第二年，公司从幼年发展到成年，这时，企业招聘的焦点从“独立贡献者”转向“管理者”。现在，是时候关注性别和种族的多元化了。为了实现这个目标，在任命团队每一个管理职位的最终入围名单时，应当包括女性候选人和其他肤色的候选人，这又被称作鲁尼规则（The Rooney Rule）。像即时通信平台斯莱克（Slack）那样，让它成为一项人力资源政策。注

多元化不仅仅是性别多元化，我们也关注年龄和种族。我们希望看到团队成员拥有不同的见解。

——天使投资人 弗兰·豪泽

按照组织结构图招聘

每到一年之中的招募时期，职业运动球队就会面临一个困境：它们是应该按照需求（比如一个篮球队需要一名强大的前锋）招募，还是招募能够招募到的最佳球员？（当开始招募时，同样的篮球队会发现，能够招募到的最好球员可以肯定是控球后卫，但球队中通常已经有一名相当不错的控球后卫了。）

当创业企业开始扩张时，也面临着同样的困境。你的产品正在稳步发展，因而需要一名质量管理（QA）人员来牵头测试工作。这时，一名你的编程人员赛思（Seth）告诉你，他以前就职的公司中主管社交媒体和营销拓展的萨拉（Sara）正准备加入创业公司。萨拉绝对是目前你能够招募到的“最佳球员”。因此，你将质量管理的职位给了萨拉。你想，这真是不错的收获——这个人马上就能发挥作用。

这种策略存在的问题主要有两个方面。首先，你还是没有负责产品测试的工作人员。你试着让编程人员挤一点自己的编程时间来做测试，以使产品符合要求并寻找可能的瑕疵。但是，编程人员不是测试人员——他们在测试方面糟透了，并且讨厌自己原本用于本职工作的时间被占用了。因此，当产品投放时，最终发现瑕疵的是市场而不是企业中极有能力的质量管理人员。

在调查新招聘的员工时，我极其强调从非正式渠道了解其相关信息的重要性。查看领英上的信息并找到相互之间的关联。检查他们的品质、种族和领导能力。记住：大部分创始人还不是领导者。他们或许制造过产品，但并不一定在这之前带领过团队。

——天使投资人 弗兰·豪泽

其次，如此使用人才会使萨拉非常无聊。她是一名社交媒体主管，然而，在公司工作的头四个月，由于公司还没有发布产品并且以隐形的模式在运作，她只能充当一名优秀的小兵，帮助公司做一些她不擅长的事情。她就像一只离开了水的鱼，慢慢变得失望。同时，她的前任老板要到一家新的热门创业企业就职，而这家公司刚好需要一名社交媒体工作人员。故事的结尾你能猜到。现在，你既没有质量管理人员，也没有社交媒体主管了。

教训是什么？按照公司的特点创建一张组织结构图，然后按照这张图去招聘。

让你的投资人加入

请记住，除了自己和早期团队，最期待你的公司成功的就是把自己的金钱交给你的人，即投资人。这就是说，当你创立公司时，你应该让投资人加入两个关键领域：在你的朋友或家人关系网之外寻找人才；面试上一条所确定的候选人。你的投资人，尤其是有经验的风险投资者，拥有合格的技能和公正的态度去询问候选人严厉的问题，并识别出可能破坏企业平衡的人。同时，他们在面试方面比你更有经验，因此，将他们利用起来，然后把他们的建议与你自己的经验和判断结合起来。

投资人也应该在初次识别人才时发挥积极的作用。他们拥有你没有的关系网络，特别是他们曾经投资过的公司中的员工。优秀的CEO管理董事会就像董事会管理他们一样。给他们一些简历，让他们和你一起识别人才。

尽可能外包或虚拟化

此外，关于创业企业的招聘还有一个新的观点：全职雇员应当是特例，而不是常态。全职雇员会带来沉重的工资成本、管理责任和雇员流失等问题，所以你应当只把最关键的业务职能设置为全职。（事实上，如果你的员工来自欧洲，解雇他们是一次漫长且代价高昂的冒险。）因此，在你对这条建议不屑一顾之前，问问你自己：这个新的职位将发挥什么作用？它对企业的运营来说有多重要？它可以以更便宜的方式或不同的方法完成吗？

我们在寻找具备这三种品质的创始人。第一，我们想要有竞争力的创始人——极为睿智的强大的沟通者。如果我们由一位有才能的执行官领导，他会是我们愿意追随的人。第二，我们想要有资深

专业基础的人，尤其是在创业企业领域。第三，我们在寻找拥有坚韧品质的人，他会尽自己的一切努力让公司获得成功。

——柏尚风投公司 布莱恩·范斯坦

在我们所了解的创业企业中，没有一家需要全职的CFO、人力资源主管和法律事务负责人。有很多其他的选择（包括已经将其股份套现的企业创始团队成员或正在寻找非全职工作的资深科技人士），在这里一个固定的人员可以同时为三到四家公司充当兼职的、按需配置的资源，而你只能从全职人员身上得到这些服务的一部分。

这种雇用哲学唯一最大的心理障碍在于核心技术。直到最近，即使是采纳了“虚拟”或“按需配置”观点的公司，技术也必须在同一屋檐下的公司内部完成。而其他的一系列因素（旧金山湾区的房地产价格，谷歌、脸书和苹果雇用了顶级的开发者，以及对职住平衡的新关注）都会促使公司同意聪明的编程人员不必坐班。他们虽然是全职的工作人员，但现在开始接受新的观念。下一个倒下的多米诺骨牌是外包。印度、中国和乌克兰开始建立技术中心，招募了可以按代码计费的有才能的技术人员，很多企业由于自身没有能力找到和吸引相关的技术，因而愿意冒险一试。它们发现，通过电话会议和偶尔的现场拜访，它们可以得到在本地完成工作的结果，而成本却低于后者。而皇冠上的明珠——CTO及其主要的助理人员仍然要设置在公司内部，但除此之外的企业职能现在都要接受这样的审问：“它真的是一个全职的、公司内部的职位吗？”

组建执行团队

CEO

当你做好创业企业的启动工作后，是时候考虑扩大视野并吸引更多的人员来投入战斗了。重要的问题在于，他们中是否有一个人应该成为CEO。有三种选择：

- 你在创立企业时就有明确的人选，希望他成为相当长时间内的CEO，而直到企业成立后这一切都没有发生变化；
- 你在创立企业之初担任CEO，但随后发现自己不再对此感兴趣或是无暇继续担任；
- 你希望继续担任CEO，但董事会另有想法。

创业企业的CEO人选通常由创始人和参与投资的风投企业决定，其任职时间可能非常短暂。同时，它也应该如此。你有了一个非常棒的创意，而且有能力聘请一个团队并最终将产品投放市场，但这并不意味着你是长期领导公司的合适人选。简言之，你可以选择去证明自己是合适的人选，但出任CEO并不是作为创始人的你与生俱来的权利。

> 一名企业家唯一需要做的大事就是找到一名导师。当你开始人生的新阶段时，拥有一位比你年长、对你关注的前辈是一件好事。99%的企业家都说，他们没有遇到那样的人。
>
> ——展想集团（SandHill.com）
> 创始人、出版商 M. R. 兰加斯瓦米（M. R. Rangaswami）

与我们合作的企业中，超过半数都在第二年年末聘请了新的CEO。这通常是因为创始时期的CEO意识到自己的魅力已经消失了；同时，销售、营销、人力资源和财务等运营管理职能并没有构建团队（和/或产品）那样有趣。因此，这个最初担任CTO或CSO（首席战略官）的开拓者会开始招聘自己的接班人。但我们也看到了这样的情

况，即创始的CEO认为自己是合适的人选，并且就董事会的意见（或决定）提出了异议。在这种情况下，这个人也很难长久地待在这个职位上，即使最开始这是“他的公司”。

销售

现在，你需要做两个决定：什么时候开始招聘第一批销售人员？以及这次招聘的级别有多高？我们的一位名叫肯蒂克（Kentik）的大数据分析公司客户有一位具有销售背景的联合创始人贾斯廷·比格尔（Justin Biegel），但这的确是一种罕见的情况。大部分公司觉得应该招聘第一批销售人员的时候，是产品已经处于测试阶段之时。第一次招聘的人通常是一位外向的销售工程师，他了解技术，并且与纯粹的销售代表（可能没有把产品了解得很透彻，但在销售产品时非常努力）相比，他能够更好地与早期客户建立联系。

> 每一个创业企业都希望提升销售或营销。对B2C（企业对消费者）公司来说就是营销，对B2B（企业对企业）公司来说就是销售。
>
> ——阿尔托斯风投公司（Altos Ventures）浩南（Ho Nam）

真正的销售副总裁［或者“首席营收官”（CRO），这是他们现在的称号］很少在早期加入团队。在这个阶段，你需要可以积极销售产品或服务的人，而不是能够管理销售代表及其销售区域的人。因此，无论头衔是什么，你最初的销售人员（或团队）应该只是实际从事销售工作的人。也许他们可以成长到副总裁的角色，但可能性很小。

> 营销副总裁是最难寻找的角色，因为他的工作与信息和数字同时相关。产品定位和信息沟通后，就紧跟着数字——漏斗与渠道。

——Nexus风投公司 基什努·巴塔查尔吉

苏莫日志的故事（续）

尽管最初的团队（克里斯琴和库马尔）只有两位不太具备管理经验的技术专家，但他们的风险投资公司格雷洛克并不担心这一点，因为两位创始人希望引进有经验的专业商业团队来经营企业。格雷洛克愿意支持克里斯琴和库马尔。在第一年中，当他们有需要时，格雷洛克提供了充分的支持和建议来运营企业。而他们所需要的，是在早期引进一位有经验的“产品人”。阿西姆帮助他们寻找这样的人，并最后找到了布普洛·库尔蒂奇（Bruno Kurtic），他曾在2010年担任过数据存储软件提供商SenSage公司产品管理部的创始副总裁。

没有创始团队成员有机会或有兴趣出任CEO，虽然这一点很明确，但他们感觉到：大家只要能像团队一样合作，他们就可以一直做这项工作，直到设立或引入全职CEO的时机成熟。

这里，Crowded Ocean公司必须插话了。当我们第一次见到苏莫日志团队成员的时候，他们很自豪地告诉我们，他们的一切决策都是“协商一致”做出的。同时，他们也是这样认为的，因为我们与苏莫日志公司合作了14个月，在最初的几个月中就发现了这一点。（需要注意的是：我们并不建议将“一致”作为一种管理原则。尽管在理论上这是值得称赞的，但它可能与创业环境下的快节奏相矛盾。）苏莫日志公司能成为至今为止与我们合作时间最长的企业，这就是原因所在。

最后，2012年初，在公司正式启动和第一个产品发布后，创始人同时解决了他们对CEO和销售的需求。万斯·卢瓦塞勒（Vance Loiselle）于2012年春季加入，出任CEO并带来他的企业直销小团队。

克里斯琴回忆道："我们在企业文化方面经历了重大的转变。这就像进行了一次集体的电休克治疗。"一方面，销售人员不可置信地积极，迫使产品部门做出改变；而产品设计师已经习惯了自己的节奏和环境，从未感受过如此直接的压力。另一方面，来自大公司销售环境的这个小团队也从未被告知"不"或者你"滚"之类更直接的表达。

推荐阅读

1. "The Startup Genome Project，" *http：//bit.ly/2fYTY0u*.

2. Aileen Lee，"Welcome to the Unicorn Club，2015：Learning from Billion Dollar Companies，" *http：//tcrn.ch/29n96Qj*.

3. Claire Cain Miller，"What it's like to risk it all in Silicon Valley，" *New York Times*，February 27，2016，*http：//nyti.ms/1QlX4IY*.

4. "Conducting Employment Interviews—Hiring How To，" *Wall Street Journal*，*http：//bit.ly/2fxiCHh*.

5. Anita Woolley，Thomas W. Malone，and Christopher F. Chabris，"Why Some Teams Are Smarter Than Others，" *New York Times*，January 18，2015，*http：//nyti.ms/2fZ2I6Q*.

6. "Inclusion and Diversity at Slack，" Slackhq.com，*http：//bit.ly/2fxiE1I*.

7. "Huge study finds that companies with more women leaders are more profitable，" Qz.com，*http：//bit.ly/2fZ0LHs*.

8. Claire Cain Miller，"Is Blind Hiring the Best Hiring?" *New York Times Magazine*，February 25，2016，*http：//nyti.ms/1TAF7rf*.

1. Aileen Lee，“Welcome to the Unicorn Club，2015：learning from Billion Dollar Companies”。
2. Miller，“What it’s like to risk it all in Silicon Valley，”New York Times。
3. “Inclusion and Diversity at Slack，” Slackhq.com。



第7章
让蓝图落地

莉莉·汤姆林（Lily Tomlin）

通向成功的道路总是在建设之中。

克劳德·奥切安

90%试图走上成功道路的企业，最终只看到“此路不通”的标志。

在第5章中，我们集中讨论了奠定企业的基础，包括企业建立过程中核心内容、虚拟化职能和商品元素的差别，如何开发你的早期客户，如何制造早期产品，以及如何将客户开发与产品开发联合起来实现早期的成功。

但是，现在的情况则是：消费者，甚至企业中的产品人，都不可避免地忽视了全局——他们只看到了你允许他们看到和购买的东西。现在，是时候退一步思考并提醒自己关注全局了，然后，去迎接挑战吧，让你的“早期采用者”在构建整个蓝图的过程中保持满意（或者将他们转变为产品的支持者或粉丝）。

全面的视角：愿景-功能连续体

我们的客户中，只有极少数能够清晰地表达出自己正在构建的全面视角，或者是因为自身在早期阶段（第一批产品、第一阶段的销售）精力非常集中，或者是从与创始人早期的交谈之后，想法就已经存在于他们的脑海中，但还没有清楚地表达出来。为了帮助他们清晰地勾勒冒险途中的各种景象，我们创造了“愿景-功能连续体”（The Vision-Function Spectrum）这项分析工具（见图7-1）。

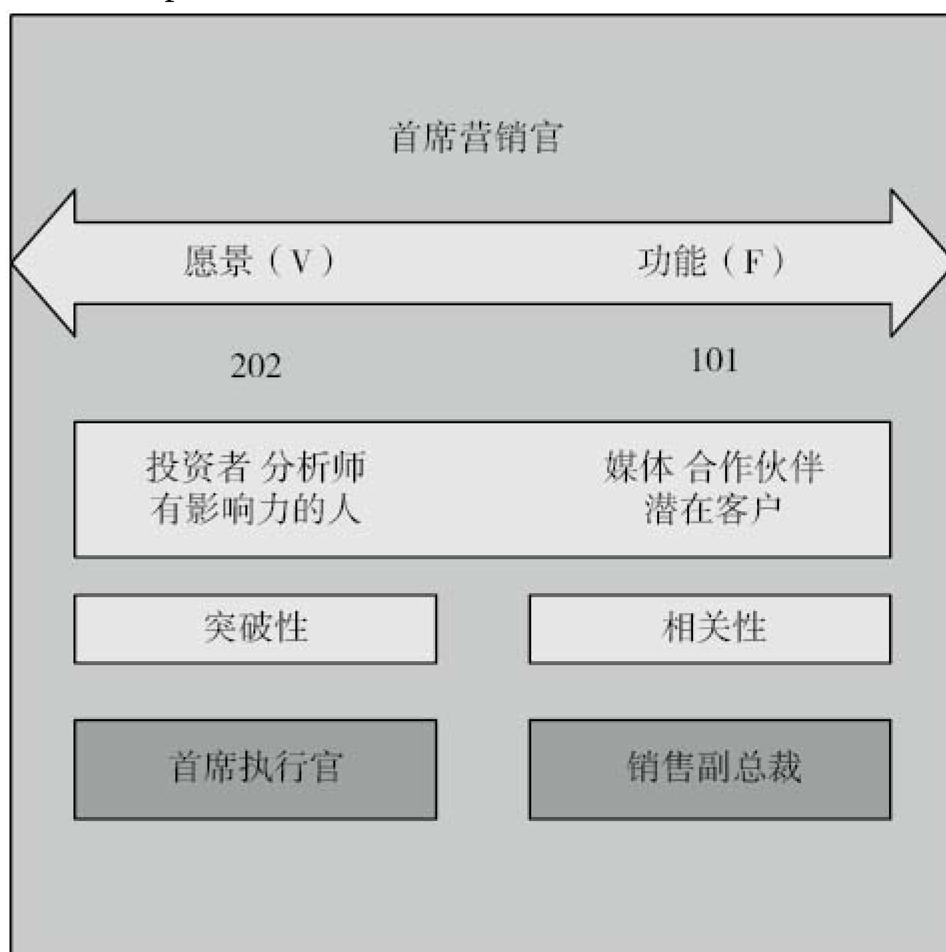


图7-1 愿景-功能连续体

关于愿景-功能连续体，首先需要注意的是你所期望的不同类型的销售或营销对象的数量。这对大部分创始人来说非常意外。虽然，愿景是你的最终（也是最重要的）目标，但它绝不是唯一的。在销售你

的解决方案的过程中，你至少应当关注六种对象。如果你将现有的和潜在员工考虑在内，你关注的对象会更多。记住，无论是为了吸引他们还是留住他们，你一直都在对他们进行销售，或者完美的情况是，你把他们变成了产品或企业的热衷支持者或粉丝。

让我们从这些数字开始，即我们按照自己的想象设定的“101”和“202”。作为你的核心产品，“101”是你最大的市场风险，也是你验证企业的愿景与核心技术的第一个证据。“202”是已经成立的企业和已推向市场的产品或解决方案，是投资者把钱投入到公司的原因，也是分析师们对你表示关注的理由。

愿景是企业CEO（在没有进行区分的情况下也是创始人）的管辖范围。他们的工作是建立一种能够吸引资金、市场兴趣和员工的愿景。这里的关键在于建立一种非常具有创新性和突破性的观念，让它创造新市场的新的需求层次——它们可以让企业获得200倍的投资回报。

> 选择一个规模小但具有竞争力的团队开始，但在你明确该如何建立团队之前不要做进一步的工作。同时，不要只挑选自己认识的人，他们或许不是这项工作的最佳人选。
>
> ——Cogniance公司CEO 迈克尔·施雷曼（Michael Shraybman）

那么，既然愿景对于企业的未来十分关键，为什么只能让你的投资人、有影响力的人和分析师在签署了保密协议的情况下才能知道呢？答案在于连续体的“F”（功能）方面。

如果愿景的关键词是“突破性的”，那么功能的关键词就是“相关的”。企业产品或服务与目标对象的相关性如何？它可以为企业现在的

潜在客户解决重要而紧急的问题吗？它可以创造出可以点击或分享文章的阅读者吗？对于企业而言，具备“相关性”和“突破性”同样困难。

F方面的主导者是销售主管。此人的工作就是销售企业现在拥有的东西，而不是销售企业规划之中的未来将拥有的东西。你希望以自己可能的任意一种方式帮助这位销售人员，因为他销售得越多，你的企业、你的解决方案及背后的团队的市场接受度和认知度就会越强。这样的力量有助于建立市场动能，而市场动能反过来会改进企业在资金募集、招聘等方面的定位。

不过，请记住，虽然愿景（V）在为企业筹资的过程中非常重要，但它也有可能侵蚀你的收入。早期销售意味着你在和不完善的产品打交道。这样是正常的，因为你和你的潜在客户及“早期采用者”都知道这个情况。但是，如果他们觉得创业前景一片光明，即使是最愿意冒险的风险接受者也会推迟其决定。换言之，你不能让V冻结了F在销售上的努力。

第一阶段：从全局开始，然后逆向工作

在大多数创业企业中，首先发布的产品会吸引最多的人关注，考虑到早期销售对长期成功的重要性，人们关注这个产品应该是什么样的。但是，这个问题应该放到更大的背景下考虑——不仅要考虑公司内部的因素，还要考虑与客户、具有关键影响力的人和潜在投资者的谈话内容。

大部分企业家都放弃了对过程的全面关注，他们没有在一开始就确定好以下问题的答案：我们的方向是什么？我们如何到达？我

们如何扩大规模？我们如何筹集资金？如果没有回答这些问题，就像在没有设定导航系统的情况下驾车远行。

——Cogniance公司CEO、连续创业家 尤哈·克里斯滕森

对大部分企业来说，需要经历两个主要阶段。还记得“101”代表你面临的首个市场风险和核心产品吗？它们是员工所创造的东西，在理想的状态下，也是你的客户希望购买的东西。我们可以使用房子来进行类比，它是地基和修建房子第一件需要做的事：地基就在原地，但具体如何修建却受到房子其他部分的影响。

“202”代表整座房子，需要修建和使用。它是愿景的完全实现，也是你创立公司、投资人投资及客户如此喜欢你的原因。无论是通过收购还是IPO，“202”都是你可以成功退出的临界点。

第二阶段：蓝图

如果第一阶段是关于愿景和你的最终目的地，那么第二阶段就是关于你如何到达目的地的地图。

你的创始团队及专家、潜在投资者和未来的员工，决定了企业需要解决的问题和可以解决该问题的产品或服务的特性。现在，是时候将愿景变为现实了。

在这个阶段，脚踏实地的务实态度才是真正重要的。哪些人会成为解决方案的潜在购买者？人数会是多少？这些购买者身份是什么或来自哪些公司？他们愿意支付多少？获得的成功是可复制的吗？你能够将运营规模化以满足需求吗？

在大部分创业公司的生命周期中，都存在一个忽略潜在反对者的阶段，企业当时只顾朝着前方全力推进。但现在，还不是时候。现在，企业应当聆听市场的情况，去了解第三方给予的客观评价，以验证你拟解决的问题和提出的解决方案。企业的潜在投资者希望知道你所服务的对象是谁，服务对象的数量有多少，他们反馈的意见是什么及他们接受服务的意愿有多强烈。在缺乏市场验证的情况，你就不能表现得信心百倍。

> 这一阶段面临着两种挑战：第一种是执行；第二种是练习聆听——他们真的愿意聆听来自市场的反馈吗?
>
> ——加速合伙（Accel Partners）公司 李平（Ping Li）

当企业通过了市场的验证（或在根据验证信息对产品进行调整之后），就该构建走向市场的蓝图了。蓝图将包括产品计划、预算和日程安排。同时，它也应当确定企业中每个成员的角色：自己、员工和第三方。

我们继续使用修房子的比喻来说明。当你构建蓝图时，也是在定义你所需要的所有成员：修地基的、修水管的、修屋顶的及电工等。构建市场化的策略也是如此。在将来，你需要以下这些资源，对你而言最重要的决策就在于这些资源中哪些需要在公司内部完成（无论是通过把工作分配给现有员工还是雇用新员工），而哪些需要在公司外部完成。

- 网页设计和开发。
- 公共关系（没有它公司无法启动）。
- 数字营销。
- 搜索引擎营销。

- 内容（白皮书、案例研究、数据清单、使用说明、演示及页面文案）。
- 搜索引擎优化。
- 视频（说明、使用说明、关键应用和证明材料）。
- 设计。
- 自动化营销系统。

少即是多。如果你认为自己有关注的焦点，那么就更加专注。如果你有10件事情需要做，就把它们排序，然后去掉靠后的9项。

——Nexus风投公司 基什努·巴塔查尔吉

我们观察到，许多客户都是在这一阶段陷入危险。他们希望尽可能地让这些工作在公司内部完成，要么是为了节约资金，要么是由于自身把营销看得太容易，要么是对自己的员工评价过高。我们把这种趋势叫作“内包化”。然而，这种趋势是危险的，原因有两个：当你“竭尽全力”来启动企业时，这些员工已经找到了全职工作；所列举的原则需要一名专家来负责，其工作方式需要与修地板和天花板的人一致。在投入“核心”及将营销和产品销售外包的模型或原则中，让企业的营销以虚拟化（在保持营销策略核心地位的同时）的方式实施。

我们都极为专注。一旦开始，我们在画布上所描绘的图景在初始的三年中都不会改变。知道自己的发展路径是真实的，而且我们拥有实现这一目标的关注点和资金，这对我们而言是颇为奢侈的事情。

——雪花算法公司创始人

第三阶段：构建

第三阶段的任务是执行企业的愿景及根据愿景构建蓝图。这一阶段从一项基础性的决策开始：你是自己充当总承包商来监督和管理整个过程，还是将这项使命授权给第三方来执行？在第6章中，我们谈到了资源的多样性，它既可以通过完全的商品化来实现（人力资源、财务和法律），也可以通过虚拟化或外包（工程和招聘）来实现。这些资源都是为企业的长期经营服务的，所以，你必须掌控它们而不是被它们的活动所吞没。

让企业走向市场时，尤其是与企业启动相关的一系列活动，需要具备丰富多样的市场资源（如网页设计、需求创造、销售或营销系统等）和协调这些资源的时间与能力，将它们整合到一个整体计划之中。出于上述原因，再考虑到每个企业成员（从你开始）已经是全职员工的事实，我们强烈建议让企业外部的第三方来管理企业本阶段的业务。这样既能让你将精力集中于产品开发过程及与各方的会谈，包括潜在的客户、合作伙伴及分析师；又能让你开始着手规划企业未来的发展目标，即在启动之后企业的计划。本阶段的职责包括如下6个方面。

- 控制产品开发，包括客户反馈。
- 由于现阶段你在负责整个销售部门的工作，又在负责第一批销售人员的招聘，因此，你需要让至少3个客户同意参与到企业的启动中——这意味着他们让产品组装好并顺利运行，他们对于所看到的东西评价非常积极，同时（也是最重要的），他们愿意与媒体和分析师分享他们的产品体验。
- 与营销团队一起设计新的网站。
- 聘请企业启动后所需的销售和支持团队。

• 聘请一个公共关系和社交媒体团队，与它们一起设法让企业出现在媒体和有影响力的人面前并保持持续性。

• 作为市场专家，你正在训练你所聘请的营销团队，训练的内容是与你的每一个可能的受众相关的方面：

——如何定义它们（没有听起来那么容易）；

——如何与它们接触；

——如何鼓励它们行动（示例、下载、申请更多的信息）；

——建立联系后，如何吸引它们参与进来；

——如何让它们购买。

苏莫日志的故事（续）

在企业启动的准备过程中，苏莫日志团队仔细考虑了它们的愿景在多大程度上应该（以及能够）得以开发、测试、验证和发布，以实现市场影响力和建立渠道。最终，“101”产品能力和“202”愿景下的产品存在的一项显著差别，变成了云计算服务的“推动分析”的能力，同时，也是一种社区元素。在Crowded Ocean的研讨会上，我们惊叹于创始人宏大的愿景和长远的战略与产品计划。他们确信，不仅相当大比例的市场会认可和欢迎云基础方式的结构化优势，而且，他们可以利用这种方式创建一个安全的社区，在这个社区中，客户们可以安全地进行跨企业的分享与合作。

最初，目标是让所有的这些元素都活跃起来。为了提高早期的市场接受度，并在测试产品第一次试验后就能成功销售，随后可以在购买前试用30天，团队最终决定暂停部分愿景之中“202”能力的发布，未

来再进行发布。这一决定优化了企业的启动、销售和支持等工作的重心，并将开发进程提到了优先的位置。

推荐阅读

1. W. Chan Kim and Renée Mauborgne，*Blue Ocean Strategy：How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*（Boston： Harvard Business Review Press，2015）.

2. Malcolm Gladwell，*Outliers：The Story of Success*（New York：Little，Brown and Company，2008）.

3. Paul Arnold，“What It Takes to Grow Your Startup 500% in Months，” Firstround.com，*http：//bit.ly/2fhqDwO*.

4. Ross Paul，“How to Grow Your Startup 3000% in the First Year，” Tech.co，May 26，2015，*http：//bit.ly/1Fa1KI0*.



第8章 风险投资者与顾问

丹·莱维坦（Dan Levitan）

从风险投资中赚钱的方式有很多，但碌碌无为的投资可能就更多了。

克劳德·奥切安

从风险投资中获利就好像从好朋友那借钱或从黑手党手中要得钱财。

在创业领域，没有什么比CEO与风险投资者之间的关系更重要或更复杂了。即使身处同一个董事会（假定某个风险投资项目在董事会的成员不止一位），你也可以发现，CEO和风险资本家对这一关系的看法截然不同。

一方面，我们听到这样的说法："这个伙计完全是我的障碍。我无法做任何正确的事情。他好像希望我失败，然后接替我的位置。"我们想对这样的人说，不要太想当然了，这个伙计和你一样，对企业和你的成功投入了很多。

另一方面，我们也听到不同的说法："我的风险投资者就像是我的兄弟（最好的朋友）。我真的每件事都非常依赖他/她。"我们想对这样的人说，不要太想当然了，你的兄弟（最好的朋友）不会解雇你的。

选择合适的风投合伙人

这看起来像一个奇怪的话题，因为根据定义，"合适的风投"是唯一有兴趣向你提供风险投资协议书的人。在这种情况下，这位风投合伙人无论有多少缺点，看起来都是相当不错的。然而，让我们假设你的推介工作做得很好，企业的产品积攒了一些口碑，你对可实现的收入增长计划雄心勃勃，并且拥有选择权，那么你现在应该考虑以下两个方面。

> 新手创始人既要关注要向哪些人筹集资金，也要关注资金的数量与结构。
>
> ——阿斯贝克风投公司 赛瑞西亚·格武

- **领域专长** 无论是对于CEO还是风险投资者，这都是头等大事。一个出色的不了解市场的伙计或姑娘就只是一名出色的伙计或姑娘，不会成为你的风投合伙人。扎实的商业经验和建议并不足够，如果候选人不具备领域专长，请继续寻找。

- **性格适合** 除了领域专长，性格也是选择风投合伙人时务必要考虑的方面。你或许会感到惊讶，CEO和风险投资者都认为他们之间的关系就像家人（兄弟）或夫妻。然而，不那么意外的是，我们发现，许多CEO仅仅是因为受"嫁妆"（风险投资协议的条款）的

吸引就让自己陷入了糟糕的婚姻之中。即使“嫁妆”已经消耗完毕，婚姻关系还依然存在。

如果你遇到了满足上述要求的风险投资者，签下协议吧，即使这样会在谈判桌上给对方留下一些议价空间。我们再次强调，下面这些都是CEO和风险投资者共同提出的建议。

• 仔细开展背景调查——不要只关注风险投资者的“全垒打”怎么样，也要关注“一垒打”和“三振”如何。确认他们向你提供的历史记录是完整的。

> 我希望创始人对我进行背景调查。如果他正在做这样的功课，他就应该在询问我的成功的同时也问问我的失误。
>
> ——先进科技风投公司（Advanced Technology Ventures）史蒂夫·巴洛夫（Steve Baloff）

• 风险投资者的内部能够为你提供便利的服务吗？这是风险投资行业近期出现的发展趋势，即在年轻的创业企业所需要的领域创造和提供一些企业内部的服务。门罗风险投资公司（Menlo Ventures）近期宣布成立一个名为FUEL的内部资源中心，该中心拥有销售、营销、商业开发和人才（招聘）方面的专业技能与资源。其他企业还提供内部的房地产服务、“租赁CEO”服务及“租赁律师”服务，为企业建设核心基础设施提供快速通道。（参见第5章关于核心与虚拟化和商品的内容）。

• 你的风险投资者是否具备一定的声誉？他是否向客户引荐初次的销售机会？如果有，就是一个很大的加分项。

> 所有的风险投资者都会声称自己拥有招聘和营销方面的资源。如果希望得到介绍和宣传，你需要他们；如果希望得到引荐，你也需要他们。不要因为哪一家风投公司更大，就被迷惑，以为它们能够提供更多的支持。我们有好运气，而另一些人则没有——但这些都取决于你的投入。
>
> ——肯蒂克公司联合创始人
> 埃维·弗里德曼（Avi Freedman）和贾斯廷·比格尔

• 一些CEO十分看重具有企业运营经验的风险投资者，甚至拒绝与过去没有担任过类似职位的人交流。虽然这种情形有些过于极端，但你能够理解其中的意义。如果这一点对你而言很重要的话，就应该弄清楚并据此做出合理的安排。

• 核实你的风险投资者当前在多少个董事会任职。在诚实的状况下，大部分风险投资者如果告知他们在超过7个或10个以上的董事会任职，就意味着你无法获得一名新手创始人所需要的关注和时间。这也意味着，你遇到问题时无法获得风投合伙人及时的反馈。

• 最后，风险投资者支持或替代新手CEO的口碑如何？当然，这一点有些微妙。但是，在签署协议之前，你值得这样去调查，即使看起来略显尴尬。

> 董事会最重要的工作就是聘用CEO。或者，在某些情况下，是解雇CEO。
>
> ——阿尔托斯风投公司 浩南

建立关系

如果你和风险投资者的关系变成了“单行道”，你就陷入了困境。或许，你仍然能够从他们敏锐的商业头脑中受益，但无法获得以指导、信任和亲密为特征的良好关系。

我们的朋友吉姆·戈茨认为，在与新任CEO接触的第一年中，最重要的就是“亲密”。尽管亲密这个词在男人的世界中很少被用到，但是，大部分与我们合作的风险投资者都指出，与CEO建立良好的关系非常困难。一些风险投资者会设定一项制度，即在上午10点以前不安排任何会议，那么，CEO就可以在碰到任何问题或危机时给他们打电话。另一些风险投资者则安排每周一次的公司外部会面，包括一起喝啤酒或咖啡，通过这样的方式来建立起“交易”和办公室之外的私人关系。

建立这种关系需要时间。韦努·沙马潘特（Venu Shamapant）是Live Oak风投合伙公司的普通合伙人。他指出，谈判让风险投资者与CEO坐在了谈判桌的两端。一旦签署和通过了风险投资协议，这张桌子就消失了——然而，一些风险投资者已经习惯的东西比较容易调节他们的情绪。初次任职的CEO或许会对谈判的语气和内容心怀不满，那么双方需要共同努力，排解这些情绪，向共同的目标前进。

在第22章中，我们将会谈到，要确保双方会面是富有成效的，而不仅仅是一次你欺负风险投资者的机会，或者只是在风险投资者面前摆出一副高高在上却不顾别人死活的姿态。实现这个目标最好的方式就是向你的风险投资者询问或分配会议中具体的关键要素，这一点也同样适用于董事会的会议：介绍主要客户，帮助确认未来的团队成员等。你们将共同探讨这些问题。这是一个相互协作的企业。你的风投合伙人也希望你向他们寻求帮助。

请记住，你的风险投资者最终的工作是要为你的努力提升价值。因此，请确保从他们身上获得以下三个方面的建议和帮助。

- **构建团队** 每一个风险投资者、天使投资人或董事会观察员，都（对个人）表示过他们投资的是团队而不是产品。因此，让他们来帮助你构建团队吧。你和你的联合创始人可能非常了解自己所在的行业，因而能够吸引关注产品的人，然而，除此之外，你们的关系网络可能非常有限。例如，你的风险投资者应当为你搜寻一名销售负责人、CMO或某种能加速企业成长的虚拟资源，而不是增加企业的耗资率。理想的情况是，风险投资者的企业具备招聘的能力。即使不是这样，他们也了解最优秀的专业招聘人员。同时，他们也应当积极地参与候选人的面试和录用环节。

- **帮助开展早期销售** 没有什么能像早期的交易一样可以创造初始价值，因此，让你的风险投资者越早加入越好。这项活动应当在你聘用销售副总裁之前就开始。理想的情况是，风险投资者专业的网络关系能让你取得一些早期阶段的成功，这样，企业就可以更早地聘用销售副总裁。

- **帮助企业成长** 这是风险投资者职责中一个需要积极并持续进行的领域。这也是你面临的第一个挑战，但令人欣慰的是，这也是其他人——无论是风险投资者还是企业家都会面临的障碍。企业向哪些部门进行投入，以怎样的次序投入资金，以及何时开始进入销售阶段，运营中的哪些部分可以或应该外包，哪些应当保留在企业内部——所有这些问题，风险投资者有能力并且应当为你提供帮助。当企业从车库起家或从早期阶段的共同掌权发展到更加复杂的组织结构时，企业的规模化需要自身具备灵活性，引进系统和管理制度也是如此，比如在智能设备、组织及与员工的关系中。在这些方面，你应当定期与风险投资者沟通、安排好日程并以更加结构化的方式提升自我和发展企业。

担任教练和导师

这是一个微妙的部分。虽然，你的风险投资者非常确定会发挥导师的作用，但我们强烈建议你应该至少有一位独立于企业和风险投资者之外的导师。为什么呢？因为比起掌握着你事业命运的人，面对一个独立的对象能够让你更好地表达自己。（显然，如果你正在探索如何更好地与风险投资者合作，那么风险投资者就不是导师的合适人选。）

然而，这并不意味着你的风险投资者不能担任教练，尤其是在你的职业发展过程中。问问你的董事会成员，让他们坦诚地告诉你以下这些问题的答案：你是如何召开会议的？你是如何与同事、客户及员工互动的？你如何从一个技术主导型或产品主导型的CEO发展为商业主导型的CEO？

请记住，你就是风险投资者的移动广告牌。如果你和你的企业非常成功，那么它会反映到风险投资者身上，有更多未来的CEO将这位风险投资者引入自己的创业公司中来。因此，不要害怕让风险投资者批评你的表现，也不要害怕和他们一起努力来创造你个人的职业发展规划。毕竟，这是他们的工作。

做出艰难的选择

当问及对什么事情会“爱之深责之切”时，风险投资者和CEO（如果他们诚实的话）恐怕会谈到风险资本的价值。这与前面关于关系、引导和法律顾问的内容并不冲突。但是，请始终记住，你的风险投资者对自己的企业负有信托责任，并且需要维护企业的声誉。所以，如果依赖于风险投资者，你作为CEO受到的束缚将会出奇地少（几乎不可能出现且通常不是很好的事）或者出奇地多（不是常态，但有很多风投公司都在融资后的18个月内更换了CEO）。

如果你是一名新手CEO，我们会在任期的开始和任期内的几个关键时点对你进行360度的全方位评估，通常会非常认真地分析你是否适合这份工作。

——先进科技风投公司 史蒂夫·巴洛夫

帮助你进入下一轮融资

正如你在本书中将会看到的，一名创业企业的CEO有着多重角色。但是，他一直（或者至少在一个任期里）扮演的角色是筹集资金。例如，很多CEO表示，即使是正在签署B轮融资的投资协议，他们已经开始考虑如何开展C轮融资了。

比你更加了解融资的人（以及拥有资金的人）就是你的风险投资者。好消息是他们并不自私——至少在风投领域是这样。因为大部分的风险投资者会告诉你，如果他们在前一轮融资中是主要投资者，即使继续参与下一轮融资，他们也不希望再次成为主要投资者。因此，他们有动力为你寻找更多的资金。让他们和你一起来确定下一轮融资对象的清单，过滤选择范围，斟酌你的报价并帮助你做出最后的决定。

我们正在努力让创始人把精力集中到进入下一轮融资所需要达到的目标上——什么才是合适的指标呢？他们同时需要意识到，6个月前对融资有用的东西现在或许已经发生了变化。

——阿斯贝克风投公司 赛瑞西亚·格武

苏莫日志的故事（续）

在第4章（“创意”）中我们指出，克里斯琴和库马尔非常幸运地站在了十字路口，并随后与著名的风投合伙人——格雷洛克风投公司的阿西姆·钱德纳合作。阿西姆投身其中，在公司的早期阶段发挥了积极的作用，从招聘和面试企业早期的关键职位，到引导联合创始人在早期推动团队的计划、规模化和融资工作。阿西姆拥有自己独一无二的“剧本”，他与团队一起分享和执行这个剧本，帮助团队取得早期的成功。

苏莫日志公司接下来会和另一个风险投资者合作吗？在目前的技术和团队条件下，我们的建议是肯定的。但是，当主要投资者和合作伙伴变成了另一家风投公司，他们也会成为一家不同于以前的企业，或许也无法达到早期曾经取得的成功。想了解这种独一无二的关系的更多证据及其造成的结果，请阅读接下来两章的内容，了解阿西姆是如何快如闪电地实现一次成功的B轮融资的。

推荐阅读

1. Mark Suster，“What I Would Look for When Choosing a VC—Knowing What I Know Now?” January 22，2014，*http：//bit.ly/2ghtg68*.

2. Michael Litt，“The Importance of Choosing the Right VC，” May 18，2015，*http：//tcrn.ch/2eGzXhy*.

3. William H. Draper，*The Startup Game：Inside the Partnership Between Venture Capitalists and Entrepreneurs*（New York：St. Martin’s Press，2011）.



第9章

推介与报价

连续创业家

尤哈·克里斯滕森

开始推介企业时，你要从最不愿意合作的风险投资者着手，然后逐步前进。

标准建议

按照你所需要的金额募集资金就好。

克劳德·奥切安

比这个金额多一些。

任何创业企业的创始人都会告诉你：募集资金是残酷的。募集资金时可能让你感到人格受损，让你脱离企业的核心业务，并且这种感觉常常挥之不去，就像和一群鲨鱼在一起玩扑克，它们在发牌之前就知道你的牌。但是，除非你非常富有，或者你的产品或服务获得了广泛认可，否则，你就需要募集资金。

募集资金的工作不适合内心脆弱的人。风投公司最终只会对推介公司中的1%进行投资。如果你的企业是需要募集资金的企业中的一

员，募资不成功的概率会很高。彭博资讯（Bloomberg）显示，80%的企业家会在创立企业的18个月内遭遇失败。[注]

由于我们的业务绝大部分都来自风投界，同时，很多与我们合作的创业企业最初都设立在风投公司办公楼的“孵化区”中，所以，我们大量时间都在风投公司的办公地点度过，我们也见证了大量满怀热诚、神经紧绷的企业创始人坐在大厅里，他们念念有词地彩排至关重要的开场白。对企业创始人而言，没有什么比接下来的一个小时更重要了；而对风险投资者而言，这只是一天中召开的六个会议中的一个。所以，创始人所推介的内容及推介的方式十分关键。

> 事实上，要让我参加会议，我希望他们对我进行热情的介绍。我已经被邮件和领英中来路不明的联络要求所淹没。他们需要与我所在圈子中的人对话，从而让我决定参会。
>
> ——天使投资人 弗兰·豪泽

推介

资金募集的准备工作需要数周甚至数月的努力。企业需要搜集产品和客户数据，准备演讲并在真正与潜在投资者会面之前向值得信任的指导者和其他企业家进行试讲。请记住本章开篇时的数据，风投公司只会对1%的推介企业投资。因此，准备和推介工作是非常严肃的事情。

你的展示（无论你是用哪一种载体——Keynote或PowerPoint——来制作或Prezi）极为重要，尤其是当你要提前把它发送给对方并留作回顾之用的情况下。但是，你如何展示也同样重要。

当你与风险投资者会面时，你不应当看起来像老鼠遇见了猫。你应当比我们还要努力地去争取，充分利用自己拥有的信息。同时，你还必须记住，对他们而言这是一笔差额赌注，因此，你有能力达成这笔交易。

——苏莫日志公司联合创始人、CTO 克里斯琴·比德根

演讲的方式

你是在讲一个故事。由于观众会同时对故事和故事的讲述者做出评价，所以不断地磨炼吧，直到把你的故事变得引人入胜和独一无二。

这是一次演讲，而不是一次对话。你可以按照自己希望的方式尽量发挥自身的魅力，但要注意提供有用信息并把握好时间。你并不希望有这样的感受：你的演讲才刚刚开始，风险投资者就开始看手表并打算起身离开。

在会议之前，我试着写下一些东西。我发现，优秀的创始人能够清晰地思考和书写。相反，如果总结或展示非常粗糙，我们就会给出消极的评价。

——格雷洛克风投公司，阿希姆·钱德纳

坐下来。站着演讲似乎表明你居于主导地位（观众们仰望着你，不是吗？），但这样的推介会实际上与你接受面试差不多。此外，当你站在观众面前时，你更加容易变得焦虑不安。研究显示，坐着进行演讲会有更高的成功率，这大概与坐着演讲营造了一种“我们是平等的”感觉相关。

表现得和蔼和有自知之明。我们接触的大部分创始人都不缺乏自信，当然也不会傲慢无礼。他们极少会表现出自己是在场的人当中最聪明的一个，也不会表现出自己无所不知。风险投资者也是人，而人喜欢和自己喜欢的人一起共事。不要废话连篇。一句“我不知道，我会稍后向您解答”会赢得别人对你的理解和善意，同时，也会给你带来与其进一步交谈的机会。

> 最开始，创始人就代表着公司。如果他们不自知，又无法听取别人的意见并根据自己所学内容做出改变，他们真的会有什么机会吸引风险投资者吗?
>
> ——加速合伙公司 李平

推介的原则与资源

关于演讲风格和结构安排，网络上有很多相关的指南。我们首选的经得住考验的资源是《演说之禅》（*Presentation Zen*），可以通过书和网站获取（参见本章结尾的推荐阅读）。在线搜索可以帮助你了解创业企业是如何成功推介自己的，在果壳问答网（Quora）和幻灯片共享（Slideshare）之类的网站可以搜到这类资料。例如，在本章结尾的“推荐阅读”中就有顶级风投红杉资本（Sequoia Capital）公司相关人士的融资演讲稿示例。

> 不要让风险投资者终结了你对商业计划的撰写。我看到创始人逐一走访风险投资者，把他们的问题和目标写进下一份商业计划中，直到进入“科学怪人”（Frankenstein）式的推介会。更糟糕的是，如果他们获得资助，就会生产出“科学怪人”式的产品。
>
> ——Cogniance主席、连续创业家 尤哈·克里斯滕森

著名的企业家、演说家盖伊·川崎（Guy Kawasaki）让10/20/30法则声名鹊起。这条法则强调，推介应当包括10页演示文稿，用20分钟的时间来陈述并使用30磅字体。几乎所有与我们合作的创始人，都恨不得在每一张演示文稿中塞满内容。这样做的问题在于，它让风险投资者把时间都放在了看演示文稿上，而不是看你。把这些重要的内容放在推介会后留存的资料中吧。

对每一张演示文稿，你都要进行“那会怎么样或谁关心”的测试。如果你的演示文稿没有很强的目的性和要点，要么就删掉，要么就把它放在演示文稿的辅助信息部分，这些内容只有在被风险投资者问及的时候才会派上用场。所有完整的市场数据、引用和市场研究都应当放在演讲的附录部分。

在与风险投资者的第一次会面中，无论会议计划的时间是多长，你的有效时间只有投资人兴趣高度集中的那十分钟。因此，分秒必争。

——夏斯塔风投（Shasta Ventures）公司
托德·弗朗西斯（Tod Francis）

结构

以下是你需要记住的关于演讲结构的核心元素：推介就像是第一次约会。在你面对一屋子的推介对象进行演讲时，我们提出两个你需要遵守的原则，无论演讲的听众是投资人、潜在合作者还是媒体或分析师。

从演讲一开始，你就处于销售模式。同时，只需要给听众提供充分的信息，让他们自己询问更多的信息。精心设计你的推介，让

它具有艺术感。询问风险投资者，问问他们是否了解市场和自己的技术，问问他们将如何教授和培训自己。

——克拉里公司创始人

第一个原则是避免我们所提到的“一切都是关于我”综合征。在一次糟糕的约会中，男主角可能一直在说关于自己的事情，然后深吸一口气说：“这些就是关于我的信息，接下来让我聊聊我的爱好。”而在推介的场景中，糟糕的推介演讲可能始于你的团队（“谈一谈我们”），而不是听众所关心的内容：眼前的机会。

在推介过程中，如果你将介绍自己及团队的演示文稿作为演讲的开场时，“一切都是关于我”综合征就出现了。你要能够回答“这些对我来说有什么意义”这样富有挑战性的问题。你的听众并不看重你在哪家公司工作，拥有多少专利。因此，把你公司潜在的商业机会和独一无二的定位放在开头吧，而不是以你高中时代的个人肖像一类的图片开头。

第二个原则是避免被我们称为“颠倒层级”的综合征。我们向技术主导型的创始人解释的方式是，当他们进行推介的时候，对很多创始人而言都存在一种需要遵循的技术营销层级。如图9-1所示，这种综合征的层次是下面这样的4个层级。

- 第1层：德萨氢氯（Texahydrochlorophine，你独一无二的突破性科技）。
- 第2层：更白的牙齿。
- 第3层：更多的约会。
- 第4层：更加幸运。

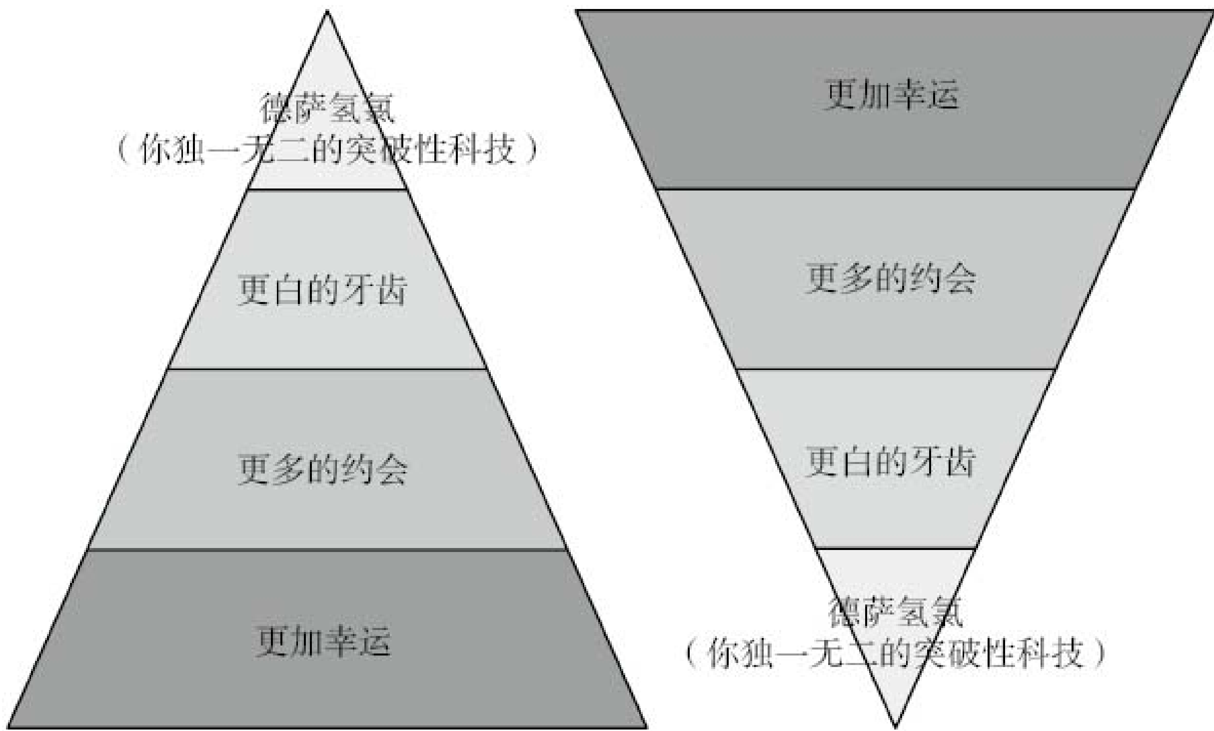


图9-1 颠倒你的故事的层级

事实上，每一家与我们合作的公司都是从第1层开始，自上而下向第4层延伸。他们的技术是市场上最新的东西（如正在申请的专利），因此，这种技术被认为应该成为我们所有人聚集在这里的原因。实际上，这是错误的。我们聚集在这里的原因和“一切都是关于我”综合征里的原因一样：机会。这意味着，你应该当从第4层开始，而不是第1层。

我们的客户需要学习的是，从“更加幸运”（最终的结果）开始会更好，随后再展示为什么德萨氢氯是达成这个结果的最佳方式。我们需要用观众的自身利益去吸引他们，而现在你需要用证据来支持它。另一种方式是，从德萨氢氯开始，并且不得不对其进行详细的解释，然后，自下而上地引导你的听众，即按照更白的牙齿、更多的约会、更加幸运的顺序。这是一条非常费劲的路径，而沿着这条路径介绍的过程中，你非常容易失去观众。相反，通过从价值层级的最顶层开始，你可以向听众表明你在沿着他们的思维线索（基于销售方案的长期市场影响力）与短期注意力（请看这项神奇的技术）进行思考。

如果你不能向潜在风险投资者之类认真聆听演讲的人表达自己的价值定位，那么你将面临困境。一位创始人必须具备这种核心能力，表达出定位以招募自己的团队。

——红杉资本 吉姆·戈茨

另一个风险投资者认为，企业家存在失误的地方是在市场分析中花费了过多的时间。我们观察到客户使用了大量的时间研究不同来源的资料，从此对某一行业的市场价值和预期收益进行分析，并试图用市场知识和新产品将来潜在的市场份额征服观众。但是，市场数据就像一份手稿，只要投入充分的时间和努力，任何一个人都可以通过寻找自己需要的东西来支持自己的定位。请相信我们，风险投资者比你更熟悉这个领域及相关的数据，这也是他们出现在你的清单中并同意会面的原因。他们想知道的仅仅是市场本身足够大，而你在市场中的份额也将具有竞争力。所以，你应展示这些数据（以表明你做了这些功课）并向风险投资者报告，以此来确认他们的看法是否与此相符。请记住，你是在尝试把演讲推向你是某一方面——解决方案和潜在的能力——的专家。

当创业者可以回答“为什么是现在”和“为什么是我们”的时候，我们才会真正相信这家公司及其发现的市场机会。

——加速合伙公司 李平

到目前为止，我们都在提醒你哪些事不能做。那么，当你开始一场演讲时需要做什么呢？告诉听众你为什么站在这里——为了进入市场并获得市场认可和相应的份额，你将要做什么。然后，任何一位聪明的听众都会开始思考核心问题：这些对我来说有何意义呢？

这里，我们谈论的不是用自我吹嘘和A型行为（Type A behavior）来冲击听众的头脑。我们谈论的，是一种目标或承诺，即你相信自己可以完成或实现你的目标。以下是我们过去的客户所经历的一些例子。（注意，使用下列表达时，如果是在投资者推介中，你应当用“我们有能力……”这样的表述开头；而在销售推介中，你应当用“如果我告诉你，你有能力……”开头。）

- **卫特新** “……见证你的每一个应用是如何在为每一位用户服务的？”（在1995年，甚至没有人可以接近这个目标。）
- **ThousandEyes** “……在整个工作过程中的任意一个节点——从开始到结束，用几分钟而不是几天的时间，将每一个独立的IT（信息技术）性能问题分离开。”
- **Thrutu** “……使用电话的同时，分享不同种类的信息和媒体——一切只需轻轻一按，无须中断电话？”
- **Trifacta** “……让商业分析师直接接触大数据的同时，让数据分析师和科学家拥有十倍于以前的生产力？”
- **苏莫日志** “……在无须任何查询的情况下，知道你的IT基础设施所发生的一切变化？”

> 对科技企业而言，将信息整合到个别的价值定位，整合成与其本身截然不同的东西非常困难。
>
> ——连续创业家购物搜索引擎The Find创始人、CEO
> Next Force科技公司联合创始人、CEO
> 锡瓦·库马尔（Siva Kumar）

如果你觉得上述内容本质上都和科技比较接近，那么让我们以Crowded Ocean为例。我们非常享受二人公司的结构，并且直接与客户

一起工作。但是，如果我们想要扩大规模和寻求风投合作伙伴，那么，更安全的演讲安排是从我们过去的业绩记录开始：启动了多少家创业公司，其中被并购或IPO的比例是多少，仍然在经营的比例是多少。

如果我们确实希望开门见山，搭建起与风险投资者之间的对话，那我们就应该使用这样的加粗字体来开场：**如果你的公开上市或被收购的投资组合公司价值增长到以前的3倍会怎么样?**

现在你就吸引了听众的注意力。听众可能会质疑或挑剔我们的部分数据，但关键的问题是我们获得了他们的关注，并且谈话将以我们为主，而不是他们。

那么接下来应该做什么？接下来就是应该突出机遇（通常也等同于问题）的时刻。这是一个从市场的角度向下挖掘的过程，应当设计细节的内容，如谁会有问题，哪些东西会带来成本（有形的或无形的），以及为了解决这些问题他们会投入什么。这也展示了你的企业并不是另一家“需要解决方案”的公司。

> 我很喜欢和两类人合作：与自己及合作伙伴曾经有合作关系的人，或者是我们的拓展关系网中的企业家推荐的人。20年前，我们每个人都互相认识，获得他们本人的真诚的参考意见相对容易一些。但这种情形已经彻底改变了：现在，企业家们来自天南海北，因此，要获得可靠的第一手参考意见就需要一点技巧了。
>
> ——红点风投公司（Redpoint Ventures）
> 约翰·瓦尔勒卡（John Walecka）

讲完这些内容，现在，你可以开始进入解决方案的核心了——解决方案由哪些内容构成，它如何运行，投资回报率（return on

investment，缩写为ROI）如何等问题。这些内容的展示最多不超过2~3页演示文稿。请记住，你希望听众要么要求你回到之前的页面以询问更多细节，要么要求你做一个示范。

此时，你正处在冲刺阶段并且很可能就要用完所有的时间了。这时，就是你展示“关于我们”的演示文稿的时机了，向听众展示证明团队的官方文件（专利或经验等）。你还需要一张介绍企业商业模式的演示文稿：你们将采用直销、在线销售还是通过渠道合作伙伴销售？你们所规划的聘用计划是怎样的？你们目前的和规划中的财务安排又是怎样的？

当你圆满完成推介会时，最后一张总结的演示文稿将很可能帮助你在这里停留一会。所以，尽可能让它充分发挥作用吧。不要让这宝贵的最后一张演示文稿变成对已经说过的信息进行的乏味总结。要让总结有助于解决风险投资者自己想要提出的问题：为什么要投资这个领域？为什么要和这些人一起合作？为什么是现在？

报价

下一章中，我们将讨论不同层次和不同类型的融资安排。但是，由于报价是推介的一个组成部分，所以我们要在这里强调两个关键性的问题：我应该报价多少？我愿意为了达到这个目标放弃多少？

> 我十分关注数据，即使它们毫无根据也要给予关注，因为创始人所预测的数据透露了很多他们的想法。
>
> ——Nexus 风投公司 基什努·巴塔查尔吉

有这样一句所谓的创业箴言：创始人不应该在与风险投资者见面后给他们发邮件，因为这会让创始人看起来太急迫了。而我不这样想，我想看到你向我推销。当你走出房间时，第一阶段还没有结束，后续工作也要跟上。

——夏斯塔风投公司 托德·弗朗西斯

不同于过去，现在的融资已经变成了一个循序渐进的过程。初次创业者登门拜访知名的风投公司，轻松融资数百万美元而大获成功，这样的日子已经一去不复返。如果你是一名相信自己正在做大事的企业家，你会更有可能在各个阶段的融资中取得成功，因为你怀着这样的希望：相比你作为毫不知名的商品，早期的成功会让你筹集到数额更多的、条件更优的资金。我们将在下一章中进行详细的讨论。

因此，在早期阶段，找出企业在初期需要的东西（即骨架），然后在1/3至1/2处做好标记。这样做包括产品和市场两方面的原因。

- **产品滞后** 你可能会合乎逻辑地说，“这不会是我”，“在我的一生中，我从来没有错过任何一个截止日期，从大学时期的学年论文到我所创造的六种产品”。也许的确是这样，然而，你以前从来没有担任过CEO。非常自信和天生乐观的你（否则，你很可能不会成为创业公司的创始人），希望尽可能少地放弃公司的权益，因为你知道一旦市场了解了你的技术及其用途，你的产品价格就会上涨。但事实上，我们的每一位客户都曾经发生过初始阶段的产品滞后，一部分客户还不止一次，因此从他们身上吸取教训吧。如果你有一项周期为12个月的产品计划，就要为其计划18个月的融资期。
- **市场变化** 不可预见的事件，完全无法由创业团队掌控。这些事件可能会冻结资金市场或某一个特定领域的投资（或许就是你所在的领域）。例如，2016年年初，全球性问题不断升级，涉及企

业安全、公司欺诈及大量的网络犯罪报告等。在这一背景下，安全领域的创业公司突然面临资金短缺。(注)短缺意味着融资周期被拉长，从而导致部分企业不得不大量紧缩开支，进而使企业的关键性投资被迫延期。

苏莫日志的故事（续）

苏莫日志的联合创始人从格雷洛克风投公司的组合投资中获得了第一笔资金，这笔组合投资由阿希姆·钱德勒和天使投资人什洛莫·克雷默共同发起。A轮融资获得的资金帮助苏莫日志团队度过了2010—2011年关键性的产品和客户开发阶段，直到它们针对个人客户试验的云日志管理服务在2011年春季上线。随后，它们在2011年7月开始了B轮融资，在信息、定位与市场计划研讨会中首次与Crowded Ocean展开合作。

从2011年8月的美国黑帽（BlackHat）技术大会和世界黑客（Defcon）大会归来后，苏莫日志团队启用了研讨会中的新思维方式和决策，以此对融资演讲稿的最终版演示文稿进行修改。它们曾在格雷洛克风投公司的彩排环节对此有过练习。在它们向Crowded Ocean（我们经常到位于山景城市区的苏莫日志团队办公室参与现场工作）的第一次展示中，我们看到了它们所呈现的硅谷版本的闪电约会。而它们与潜在风险投资者的会面在背靠背推介环节中进行，推介由格雷洛克主持。9月，经历焦灼的52个小时后，它们最终获得了1 500万美元的B轮融资，由苏特希尔、格雷洛克合伙人及什洛莫·克雷默共同出资，并宣布将此作为在2012年1月公司官方发布会的内容之一。

推荐阅读

1. Eric T. Wagner，“Five Reasons 8 Out of 10 Businesses Fail，” *Forbes*，September 12，2013，*http：//bit.ly/2fY5LOJ*.

2. Heather Somerville and Jim Finkle，“Cyber security startups face funding drought，” *Reuters*，February 23，2016，*http：//reut.rs/1QehJyI*.

3. Nathan Furr and Ahlstrom，*Nail It then Scale It：The Entrepreneur's Guide to Creating and Managing Breakthrough Innovation*（NISI Institute，2011）.

4. Garr Reynolds，*Presentation Zen：Simple Ideas on Presentation Design and Delivery*（Berkeley，Calif.：New Riders，2011）.

5. “Sequoia Capital Pitch Deck Template，” March 24，2015，*http：//bit.ly/2aGrbMH*.

6. Malcolm Lewis，“A Pitch Deck Template，” May 7，2015，*http：//bit.ly/2f17Q8g*.

---

1. Wagner，“Five Reasons 8 Out of 10 Businesses Fail”。
2. Somerville and Finkle，“Cyber security startups face funding drought”。



第10章
融资

Y孵化器

保罗·格雷厄姆（Paul Graham）

孵化器的人揍你的下巴，而投资人则掐着你的咽喉。

克劳德·奥切安

请记住，当你想获得资助的时候，你就不是屋子里最聪明的人（即使你的确是）。

你的推介已经打磨得十分精彩。你已经不再畏首畏尾，决定要在演讲中表现出自信，但也要让风险投资者相信，他们对于业务的了解比你更透彻。你穿上了自己少有的带领衬衫（而不是西装——你不想给别人留下迫切的印象）。现在是时候筹集一些资金了。

你需要资金来使公司成长。你和风险投资者都知道这一点。此外，你还需要注意这样的缩减定律（请相信我们，因为风险投资者关心该定律）：25%的创业企业最开始从朋友和家人那里获得资金；2.5%的创业企业从天使投资人和微型风险投资者处获得资金；0.25%的创业企业可以获得风险投资者的早期投资；而仅有0.025%的创业企

业可以获得风险投资者的后续投资。因此，拥有一个良好的开端非常重要。

你筹集资金的一个重要原因是让企业以快于目前投资所带来的增长速度成长。而其中的微妙之处在于向谁筹集资金，什么时候筹集资金，报价多少（或者多少能接受），以及为了获得资金愿意放弃的公司权益比例。另一方面，你需要资金来支持企业早期的发展——寻找办公场所，招募员工，支付租金并启动销售开发的过程。但是，越早需要这样一笔资金（以及需要的资金越多），你对公司的控制权就会越弱。这意味着，你将会一直在两个问题之间挣扎：我需要多少资金？为了得到资金我需要放弃多少？

> 我们常常在不需要钱的时候也要借钱。这里的挑战在于，借钱之后，你需要保持较低的支出率。
>
> ——敏博团队

不要和自己开玩笑。你所筹集的每一元钱都是有成本的。这种成本或许是感情成本（向朋友或家人借钱带来的负担）；更常见的，是股权方式的成本（800万美元的资金要以28%的公司股权作为回报）。但是，无论以哪种形式，筹集的每一元资金都有成本，不论你是否承认。所以，一定要认真考虑向谁借钱以及以怎样的条件借钱。

我需要多少

“多少”的问题和我们之前所讨论的内容相关：精益创业的方法是创造一种最低可行产品（MVP），实现产品与市场的匹配，然后再进行风险投资者所指的“规模化”。你计划以怎样的规模和速度增长？在

内部分析和针对投资者的反馈报告中，你如何衡量这种增长？你是以用户数量、市场份额、收入和利润来衡量吗？为了实现这些目标，你需要投入哪些时间、人力和资源？

创业企业的CEO认为风险投资者希望看到“曲棍球棒”式（陡峭、向右上方正向上升）的收益曲线。是的，我们是这样认为，但仅仅是在它们可能实现的情况下。否则，你就是在让自己和风险投资者走向失败。

——先进技术风投公司 史蒂夫·巴洛夫

确定你的目标

在决定需要筹集的资金数量时，想一想企业发展过程中明确的里程碑，以及达到这些里程碑所需要的资金。例如制造出第一个样品，产品测试或概念验证，用户评价，市场发布，收获第一批付款用户以及验证客户获取模型，实现这些目标分别需要多长的时间？与精益创业时代一致，潜在的投资者也希望知道你有明确的里程碑，并且知道你了解实现这些目标需要多少资金。因此，这一概念被称为“里程碑资金”或“基于里程碑的资金”一点儿也不奇怪。这是一种十分流行的融资方式，适用于在强调节省开支的发展阶段为企业筹集资金。尤其是在企业发展的早期阶段，产品开发和客户开发十分重要，这两个时期非常关键并且相互联系。

在成立创业企业之前，我们需要花费最多时间去做的事情就是把握市场机会。这个机会足够大吗？它的背后有足够大的力量来推动转变，以创造更大、更有价值的市场吗？

——加速合伙公司 杰克·弗罗门伯格

一般而言，在精益创业时代，创业企业所处的发展阶段越早，其资金的计划就应该越精细。而创业企业所处的发展阶段越晚，资金的范围就越大。在启动阶段，你要确定6~12个月的耗资率；而在产品开发和早期吸引客户兴趣的阶段，你要确定12~18个月的耗资率；在客户采用、商业模式可行、销售迅速增长和拓展国际市场的阶段，你要确定18~24个月的耗资率。这种做法并不罕见。

很多创业企业创始人认为，他们不得不表现出企业未来将走向IPO，尽管他们事实上希望企业在3~5年内被收购。然而，实际情况并不是这样的。在这个领域，风险投资者比你聪明得多。企业IPO有很多的影响因素，而大部分因素与企业的可持续增长及抵御同行业竞争者冲击的能力相关。如果你是在销售一个“单点产品”，这种产品最开始会非常引人注目，但随着时间的推移，它更适合更大的工厂，这样，你就会成为被收购的主要对象。但是，如果你告诉风险投资者你计划将一个生产单点产品的公司公开上市，他们并不会把你的话当真。因此，应该向他们表明你对自己和市场的真实评价。这样，你会因实事求是和诚实而给投资人留下好印象。

当你与潜在投资人会面时，在开口发言之前做好有关并购和IPO的功课。一部分风投公司只关注“本垒打”，比如谷歌这样的企业，其投资回报率往往要超过200倍，而你的企业不在他们的关注范围中。而另一些风投公司则可以接受一位数或两位数的投资回报率，以色列的创业公司和风投公司就以此著称。获得这样的回报后，它们会投资于下一个创业企业。因此，在推介之前务必要了解你的投资人，了解他们投资的领域和历史记录。

就时间角度而言，成为收购目标也具有吸引力。一方面，新手创始人对IPO抱有过时的印象，这些印象是基于2000年的淘金热，当时从融资到IPO的平均时间仅需3.1年。但是，到2013年，平均时间变为

7.4年。㊟而另一方面，收购可能发生得更早。一旦收购公司看到你早期取得的成功并能够从中推测未来也会成功，收购就有可能发生。

但是，这两种事件——收购和IPO——都需要数年的时间，因而，你需要相应地制订计划和预算。投资人希望看到，你了解公司在产品开发、发布、市场验证及规模化等不同阶段的情况，同时，他们也希望看到在每一个阶段对应的资金数据。这又把我们带回到应该报价多少以及以怎样的成本融资的问题。

融资轮次

本章所使用的术语具有很大的灵活性。例如，“天使”也可以进一步细分为“超级天使”（就像“模特”和“超级模特”）；当前的融资术语有2.5万美元以下的“种子轮”融资，15万~100万美元的“天使轮”融资，100万~1000万美元的A轮融资，以及更大金额的B轮、C轮、D轮或E轮等“后续”融资。从融资目标的角度而言，考虑融资的金额和类型有助于了解你融资和路演所需的时长。

通常而言，资金的数量或“范围”从几十万（6位数）到数百万甚至上亿美元不等。当创业企业规模很小时，资金的需求处于“种子”或“种子前”的水平，而当企业变得更加成熟时，可能需要数千万美元的资金。后续阶段的资金需求被称为B轮、C轮、D轮或E轮融资，甚至达到1亿美元的“巨型轮”（mega-rounds）。（更多关于融资轮次、融资术语，以及相关的法律权利、特权和条款，参见本章末尾的推荐阅读。）请记住，基于里程碑的融资方式强调，小团队应筹集小额资金（100万美元以下）来实现每一个里程碑，如样品、第一位客户，而在进入下一轮融资后，再筹集更多资金推动企业下一阶段的发展。

> 尽可能推迟你的A轮融资，因为你所创造的资金价值越高，你在谈判桌上的话语权就越强。
>
> ——克拉里公司联合创始人、总裁 安迪·伯恩

• **0~2.5万美元** 资金来源：朋友、家人和你的信用卡。这是真正的“种子”资金，种下你小小的创意“种子”，看看它是否会长大。如果你是用自己的钱投资，则有助于你时刻牢记自己的责任承诺。

• **2.5万~15万美元** 资金来源：与上一条一致，但现在需要用文字记录下来，尤其是其中“外界资金”的情况。基本的企业文件（在网上可以获得）将帮助你记录这些交易，无论是普通股的出售，还是在下一轮专业性的融资中将可转换债券转换成了普通股。

• **15万~100万美元** 资金来源：个人投资者或投资者团体（后者又被称为“天使”或“超级天使”），通常既可用转换债券的形式进行投资，又可参与种子轮或A轮中的可转换优先股投资。投资可通过使用与风险投资者相似的文件进行。

• **100万~1000万美元** 资金来源：一般而言，这是风险投资者开始介入的临界点，也通常被我们称为A轮融资。有时，某一家风投公司会提供该轮所需的全部资金，但更常见的情况是由一家公司牵头，联合其他公司共同投资。这家牵头的风投公司会规定企业的里程碑必须实现，并且通常会在董事会中占有席位。

这也是融资过程变得严格的临界点。确保你的律师和风险投资者对A轮融资的条款达成一致，因为后续的条款也将以此为准。同时，你并不希望A轮融资的安排或条款抑制了后续的融资。

• **1000万~2000万美元** 这些都是A轮融资之后进行的一系列融资（包括B、C、D、E甚至更多）。之所以称之为“后续”融资，是因为这些融资通常都发生在大部分风险（产品风险、团队风险及

消费者采用风险）都消除之后，而大部分风险的消除会使企业价值增加并降低后期投资者所投资金的占比。后期投资者完全不同于早期投资者，前者投资公司估值更高的企业，比后者投入的资金额度更大（早期投资者此时则倾向于继续投资以维持其股权份额）。

资金来源

在公司发展的任何一个阶段，尤其是这里提到的最早期的阶段，请确保你了解并关注资金来源这一问题，即提供给你资金的人是否是一名“合格投资人”。美国证券交易委员会（SEC）将合格投资人定义为：拥有超过100万美元的流动资产或年收入超过20万美元的投资人。

如果你正在与普通的公众进行合作，无论他们是朋友、家人还是众筹出资者，对他们进行一些调查或投入一些时间来咨询律师都是值得的，这样可以找出你未来面临的约束。你会希望在进入下一轮的融资之前，把这些方面都用文件确定下来。

> 最优秀的企业家都是从难以筹集资金的艰苦岁月中磨炼出来的。
>
> ——红杉资本 吉姆·戈茨

赠予

这是一个被忽视的资金来源，特别是对于那些非营利性的创业企业，以及对社区或环境有所贡献的创业企业。但是，如果你被划分为“社会公益”类的企业，你或许可以向政府、非营利机构或其他组织申请资助。虽然这是一个很漫长的过程，你或许需要大量的时间来撰

写申请书，但是，如果你属于这样的企业就去申请吧——比起向天使投资人或风险投资者融资，申请资助几乎没有附加条件。

朋友和家人

我们认为你属于这一个类别，这是你最为显而易见的首选融资渠道。创业企业的排行榜上广泛流传着这样的故事：一个荣耀的家庭资助有才能的儿子或女儿，最后家庭成员都变得富裕。而不那么受欢迎（但更为常见）的故事是：投资越来越糟糕，家庭成员的财富越来越少，而且家人之间的关系也越来越紧张。我们的建议是，在你让自己认识的人或所爱之人投资于你的企业之前，确保他们知道投资的风险。更为重要的是，你要尽可能地确保你们之间的关系能够经受投资失败的考验——他们所有的投资有可能血本无归。

众包或众筹

这是金融业的新版“漂亮女孩”。既然“大众”可以为企业命名或创建标志，那么他们为何不能向你提供资金呢？这种融资方式在其他领域也变得越来越流行，电影业就是一个例子，而在创业领域更是如此。诸如GoFundMe和Kickstarter一类的网站吸引了大量人群，包括未来的电影制作人及创业企业的CEO。同时，2016年新通过的法规将通过众筹方式征集的真实投资（给予参与者企业的股权份额）合法化。在这一背景下，众包也将迅猛增长。好消息是，你可以收获市场早期的热情，而这种热情可以转化为投资者的利益。坏消息是，你必须十分努力地获得市场的关注，而一旦这样做了，你就必须寻找到让投资者对方方面面的信息充分知情并感到满意的方式。请记住，从定义上讲，他们也是“大众”。

一些人将众包作为终极自由的市场：那些从未被风险投资关注（或支持）的小玩家，可以通过联合志趣相投的人来参与到投资中。

而另一部分人则把众包视为终极的“乌合之众”，因为在这种方式下需要与太多的个人沟通，而他们对企业的见解或贡献却微不足道。

加速器

在当今的创业领域，没有比加速器更模糊或者更令人疑惑的术语了。对一部分人来说，它是一个拥有共享资源的大型建筑，这些资源包括办公空间、新型商业相关主题的课程及受到资助的行业专家会议等。另一部分人则认为，它是一个由创业专家组成的群体，他们聚集在一起评估、资助和支持特定的创业企业。他们进行选拔，那些通过筛选的企业则会获得一定金额的资金，这笔钱也可以视为是该企业非等额的股本。但是，你的加速器资助人所持有的合同，以及被资深的创业团队选中而获得的声望，可以对企业的早期销售和A轮融资出资人提供帮助与激励。

种子基金公司

这种资金来源属于下一个阶段，不同于天使投资人融资，而更接近于一种天使投资人融资的替代性选择。种子基金公司通常被称为“孵化器”，因为大部分种子基金公司都在积极地“孵化”公司——为公司提供工作场地、建议（既有来自孵化器所有者的建议，也有来自它们引进参与指导的专家们的建议）及共享资源。全国商业孵化器协会（the National Association of Business Incubators）的数据显示，美国有大约800家孵化器。尽管其中大部分都是利用小城镇的老建筑改造而成的“孵化器”，但是其租金非常低。它们通过这种方式将企业吸引到贫困地区。如果只是在企业发展的较早阶段有一群志同道合的企业家聚集在一起，那么这种方式还有待考察；你需要进一步了解企业是否需要使用它们提供的辅助服务，如办公室员工、律师和会计等。

种子基金公司常常对许多公司进行相对小额的投资，以对冲自己的押注并降低风险。同时，如果种子基金公司的名气越大，就越容易

避免一些比较苛刻的条件，例如，2.5万美元的资金只能换取5%~10%的公司控制权。因此，请确保任意一笔种子基金都能获得较高的投资回报率。否则的话，就向天使投资人或风投公司融资吧。

天使投资人

天使投资人的名称源于投资人对百老汇戏剧的支持，但现在，这个名称更加与投资者在创业领域的联系著称。天使投资人是“高净值”投资人，他们中的大部分过去都担任过创业企业的CEO，并且希望继续留在创业领域参与游戏。天使投资人是一个不错的融资来源，因为与风险资本家相比，很多天使投资人更加了解和谅解他人。然而，讨论有多少种类型的天使投资人的问题，就像是讨论针尖上能容纳多少个天使跳舞一样毫无价值。

但是，如果需要在这个时点对投资者进行选择，你就选那些拥有创业经验的天使投资人吧，尤其是与你同在一个领域的（同时，相较于那些充斥在部分企业的“一次性”创业，我们更推荐有多次创业经历的）。这一点似乎非常明显。这样的天使投资人不仅会关注你所面临的境况，还会向你提供建议，并且能联系到一些可以帮助你度过艰难时期的人或机构。换言之，如果你正在寻求帮助、指导和真实的创立企业的经验，就让他们成为你选择融资来源的部分标准吧。

此时，天使投资人所能提供的经验和联系非常关键。90%的天使投资人并不是你的融资需求的终点，而是将朋友和家人与风险资本这两种融资来源连接起来的桥梁。所以，选择能够将引导工作干得最漂亮的天使投资人吧，他们将带领你从一个世界走向另一个世界。

天使轮融资很有可能是你第一次需要对自己的公司进行估值的时刻。在朋友和家人的资金来源中，这通常只是一次握手或电子邮件的交流：“我将资助你5万美元，如果项目最终赢利了，给我X%的股份就行。”天使投资人是真正意义上的投资者，他们希望知道自己投入的钱

可以带来什么回报。如果一位天使投资人愿意资助你50万美元资金，以公司10%的股份作为回报，那么，你的企业现在的估值就是500万美元。这个估值会随着公司的日渐成熟而变化，而你需要出售你所创造的东西，但是，这只是未来投资的一个起点。

不要假设天使投资人会比你更了解投资，或优先考虑你的利益。一些天使投资人会有意识或无意识地在投资中添加苛刻的条款——你或许在当时没有及时了解这些条款，但它们却会在日后成为坑害你的陷阱。另一方面，无论是出于疏忽还是事先设计，天使投资人可能比风险投资者提供更有利的条款和条件，而风险投资者则有更为严格的参与规则。

> 大部分新手创始人都不理解如何衡量风险投资者的成功。并且，如果他们从天使投资人手中获得了大笔资金的话，情况就会更糟。
>
> ——VanEdge资本 莫·克曼尼

风险资本家

风险资本家（VCs）在本书中非常重要，我们已经在此前的章节中对其进行了介绍。因此，这里我们将只关注风险资本家在创业企业的融资中所发挥的作用。

过去的20年中，风险资本家成为一种神话，他们通过苹果、谷歌和脸书这样的风云企业彻底改变了商业环境。但现实的情况是，市场上存在着数以千计的风投基金，对应着数百家风投公司，然而，它们当中仅有一小部分创造了神话般的投资回报（具有重大的商业影响力），成为传奇的缔造者。

风投公司是用别人（如有限合伙人和公司基金）的钱进行投资的公司。这些资金被分配到各个基金中，由普通合伙人或投资合伙人进行投资。普通合伙人或投资合伙人从基金中收取2%~3%的“管理费”作为劳动回报，并另外附加20%的基金收益（每一家公司都有自己的分配原则）。成为风险投资者非常不错。

> 成立创业企业需要面对的问题在于每个人都想对你进行试探。你可能要浪费大量的时间来找到谁是来试探你的人，谁是真正有投资意愿的人。
>
> ——Bugcrowd联合创始人CEO 凯西·埃利斯（Casey Ellis）

第一梯队的风投公司依靠自身取得的成功立足市场，与领域内的其他风投公司关系较为疏远。根据命中率，它们会首先投资所有的热门创业企业（这些企业需要声望、建议和巨头所能提供的社会关系），这意味着有钱的人会变得更加有钱。如果你也是热门公司之一，能够与风投合伙人会面或是从他们那里获得资金，那么祝贺你：你成了非常令人羡慕的少数群体。这些风险投资者也承认，虽然在网页上设有“提交你的计划”的表格，但他们更多情况下是与有私人关系的创始人或由同行推荐的创始人会面，这也被称为“热情的引荐”。

大部分创业企业最终都是与第二或第三梯队的风险投资者合作。这并没有什么不对，尤其是它们能够为企业带来领域内的专业技术，并赢得训练和指导年轻创始人的时间。这些风投公司更加渴望成功，这意味着你通常能够从它们身上获得更有利的条件。但同时，它们没有顶级风投公司那么具有侵入性。

融资过程中的一些规则

• 考虑使用里程碑式的融资方式，就像在本章前面部分所讨论的那样。

• 在早期融资阶段，找到合适的合作伙伴比初始估值更重要。

• 即便通常出现的是否定的答案，也只有当你准备好做出肯定回复的时候，才能与风险投资者会面。风险投资者不喜欢探讨型的会议。他们已经被淹没在大量的会议中，只有有限的精力投入到帮助年轻企业成长的投资中。“适合”非常重要。

• 设法利用你的关系网来获得会面机会。如果你无法通过一系列的努力和社会关系接触到合伙人，就意味着你的关系网和未来规划都没有激发起足够的自信心。

• 同时向多个风险投资者寻求合作。他们会询问目前你正在和哪些人接触（而他们也会在风险投资者当中讨论），因此，告诉他们哪些人正在与你接触，以及哪些人有合作意向，这样做并没有坏处。对潜在的风险投资者进行背景调查，了解他们的成功与失败。

• 在一次融资中，多个风险投资者同时参与是一项标准化的通行做法，适用于融资的所有参与方。这将降低你的风险，并使你受益于拥有两个顾问。同时，它也帮助你把权力掌握在CEO手中，但在独立创始人的情况下并不适用多方同时参与。

• 不要被谈判和各种条款的复杂性吓倒，风险投资者是以此为生计的。确保获得了外部咨询（不只是法律上的咨询，还包括咨询和该风险投资者合作过的其他创始人）。

• 了解自己（以及市场）在“风险投资者或创始人”的“钟摆”中所处的位置。当市场中资金充裕时，风险投资者会“花钱如流水”，创始人拥有谈判优势，而在制定条款以及与不同风投公司周旋方面具有更多优势。而在其他时候，资金流受到限制或是缩减得非常少，这样的时期也被称为“核冬天”。在此期间，创始人与处于主导

地位的风险投资者会面，将面对非常严苛的条款，而实力较弱的公司则会被淘汰出局。

> 我们正在与另一家企业合作，它正在对我们进行尽职调查。但吉姆·戈茨与我们见面并随即做出了决定，他愿意把赌注押在团队或市场上。他并没有太看重我们的技术。他的自信让我觉得这就是我们发展的方向。
>
> ——敏博团队

> 如果我们发现CEO在协议结束时没有向律师咨询，这就会成为我们审核程序的一部分，有些类似于IQ测试。
>
> ——先进科技风投公司 史蒂夫·巴洛夫

苏莫日志的故事（续）

在企业刚刚起步时融资会非常烦琐和困难。但是，一旦你在公开市场上证明了自己的创意或产品的价值，或是证明有人正在经营这些业务，融资就会变得容易一些。在苏莫日志的案例中，即使CEO没有在董事会中占有席位，该团队也能够进行融资。正如我们在前面的章节中重点介绍的，苏莫日志用52个小时的时间获得了1 500万美元的资金——这是一项了不起的成就。而B轮融资也有你想得到的东西：知名投资者投入了更多的资金，同时新投资者进入了董事会。

自那时起，苏莫日志公司总计从5轮融资和9位投资人手中筹集了16 050万美元资金。其中，格雷洛克合伙公司牵头了A轮和B轮融资

（与天使投资人什洛莫·克雷默共同发起），加速合伙公司牵头了C轮融资，红杉资本牵头了D轮融资，德丰杰成长基金（DFJ Growth）牵头了E轮融资。这是一份任何一家创业公司都会羡慕的投资人清单。

推荐阅读

1. Samantha Sharf，“Is the IPO Outmoded? Why Venture Backed Companies Are Waiting Longer to go Public，”Forbes，December 24，2014，*http：//bit.ly/2f5aq0g*.

2. Anna Vital，“How Funding Works — Splitting the Equity Pie With Investors，”May 9，2013，*http：//bit.ly/18sPlQh*.

3. Drew Hendricks，“7 Steps to Getting Funding For Your Startups，”July 29，2014，*http：//bit.ly/2gib1yh*.

4. “How to Get Funding for Startup： 7 Best Places，” *http：//bit.ly/2fGdAWh*.

---

1. Sharf，“Is the IPO Outmoded? Why Venture Backed Companies Are Waiting Longer to go Public”。



第11章 股权

红杉资本

道格·莱昂内（Doug Leone）

对你的股权，要做到令人难以置信的冷酷、无情加自私。

克劳德·奥切安

如果每个人都对他们的股份不满意，那就说明你做对了。

这是你的公司。现在，是时候拆分股权了。你如何完成这件事情需要一个漫长的思考过程，你不仅要决定你的净值，还要考虑这件事完成之后你还能剩下几个朋友。

股权是创业公司的共同货币。你用来对此进行描述的陈词滥调中包括这些：它就是彩虹尽头的那一桶金，它就是你从公司大蛋糕中分得的一块，它就是你的私房钱，或者它就是你的金蛋。而这里的底线在于，它也是我们大多数人加入创业企业的原因，是我们在艰难的日子里从床上爬起来去工作的原因。

股权对于创业企业的成功非常关键，它也是创业企业最容易被误解和最富争议的组成部分。所以，我们要从不同角度来分析一下这个问题。

谁会获得股权

硅谷通常到处流传着这样的故事：很早进入公司的前台接待员或办公室经理，在公司IPO后获得了数百万美元并在26岁就宣布退休。然而，现实不再是这样。当今，创始人在股权问题上不再那么民主，而是把它作为一个有价值的商品，根据发展过程中员工对公司的贡献来分配。因此，我们要从哪些人应该获得什么（我们将在本章后续内容中进行详细讨论）和股权的分配方式开始探讨股权。

> 如果创始人不理解自己股权的价值，他们就处于非常不利的竞争地位。
>
> ——Canvas风投公司 加里·利特尔

一种经验法则是“三三制”：1/3的股权给创始人，1/3的股权给员工，1/3的股权给投资者。但随着时间的推移，这种常见的分配比例逐渐改变了，员工的份额某种程度上有所降低。在我们的公司和进行的研究中，我们发现，投资者少则获得了25%的股权（独立创始人在A轮或B轮融资中获得的比例），多则获得了40%的股权（如果你遇到了两个重量级的投资人分别要求获得20%的股权，同时他们有资格获得这样的比例）。员工的持股比例为25%~35%。剩余的部分就属于创始人——通常是两人或三人的团队。

关于“创始人”，有一点需要明确：仅仅因为你在公司成立之时就进入公司工作并不会让你成为“创始人”。你更有可能是一位核心员工，可以尽可能地争取更多股份，但是，你并不是创始人。这种区分在投票权和优先偿付条款、股权稀释保护条款中非常重要。

在时间问题上，越早进入公司越好。你离开现有工作而加入一家新公司（早期阶段）的风险是最高的，因此，你应该获得与职业风险相对应的股权作为补偿。同时，这一阶段的股权也是最充足、最便宜的——创始人拥有的股权比资本多，因而在股权分配上更慷慨。而在这之后的公司发展历程中，只有副总裁一类的高管人员才有可能得到重大的股权激励，原因在于这一阶段的股票已经具有相当的价值而风险已经降低。

股权如何运作

设想一下：你有一项很棒的创意，然后创立了一家公司，你是唯一的所有者。那么恭喜你，你拥有100%的股权。你向律师咨询并决定将这些股权拆分成100万份——全都属于你。到目前为止是这样。

现在，让我们来看看在不同的融资阶段，你的股票会发生什么变化。

联合创始人

你可能会碰到只有一群早期员工而没有联合创始人的情形。但是，让我们假设你不会一个人充当“一切”——CEO、关键的产品开发人员、关键销售代表、关键客户支持人员和优秀的营销人员。你需要合作伙伴。在做出很多取舍之后，你发现有一位伙伴对公司的贡献和你一样多，因此你这样拆分股权：两人各占50%（或者50万股）。

依靠自己的资金经营了数月之后，很显然，你的公司需要一些营运资本。这就意味着，你需要融资（关于融资的类型和来源，参见第10章）。一旦获得了融资，你就会失去公司部分的所有权和珍贵的股份。这些就是你经营企业的代价。

朋友和家人

忘掉从家人那里借钱这件事吧，这太混乱了。但幸运的是，你的大学室友——让我叫他特里普（Trip）——是一名家底殷实的信托基金宝贝（trust-fund baby），他愿意资助你3万美元来启动和运营企业。作为回报，你给了他10%的公司股权。

> 当你想退出时，每个人都会知道股票分配的数量。如果你现在羞于将这些数量公之于众，你的做法就是错误的。
>
> ——雪花算法公司创始人

等等，刚才发生了什么？你对自己的公司进行了估值。如果3万美元让你的大学室友获得了公司10%的股份，那就意味着你们双方都认同公司的价值是30万美元。到目前为止，没有任何问题。因为在公司的待产出阶段，公司的估值就取决于你认为的价值（当你是唯一所有者的时候）或你们两人都认同的价值（当你有朋友或家人出资的时候）。一旦超越了这个限度，你就会进入一个非常棘手的区域。从维基百科到风险投资者，再到果壳问答网、幻灯片共享和创始人研究所（Founders Institute）等网站，都给出了如何对公司估值的建议。无论你使用哪种方法，只要涉及了外部资金的进入，你就无法使用“掐指一算”的方法来进行估值。

种子基金（天使投资人）

你非常合理地使用了大学室友提供的资金，公司的产品便有了雏形。现在，你需要进一步发展公司，开始生产产品并将它投放市场。这时有很多因素需要考虑，我们将在本书后面的章节对部分因素重点分析。但现在，我们讨论的是股权。所以，在你开始面试员工并发放录用通知之前，你需要为未来的员工留存一部分股份。当然，你拥有决定权。在大部分现在的创业企业中，这个比例是20%。因此，如果记录下来的话，你目前的股权分配如下。

- 你：35%。
- 联合创始人：35%。
- 特里普：10%。
- 员工：20%。

让我们假定你已经完成了以下两个步骤：对公司进行估值——假设你使用了前面所提及的若干估值方法的组合形式，（为了便于计算）所得到的创业企业估值为100万美元；你为员工留存了20%的股权。现在，你可以开始与种子投资人、个人投资者或个人投资者团体（通常是天使投资人）会面了，他们是你融资之路的第一个站点。

在多次精疲力竭的会面之后，你与天使投资人Z达成了协议，他愿意向你的创业企业投入20万美元资金。那么，Z将获得公司20%的股份，对吗？没有这么快。你需要将这20万美元考虑到公司的整体资本中。你的公司现在价值120万美元，这意味着天使投资人Z将得到16.7%的股权——不是公司股权的1/5，而是1/6。

股权稀释

那么，在整个过程中，你的股份、联合创始人的股份及特里普的股份发生了什么变化呢？你们所有人的股份都被稀释了1/6。你们拥有

的股权变少了。是的，变少了。乍看之下，这也是所有初创创业公司的员工都非常讨厌“稀释”这个概念的原因。

> 任何一次股权稀释都应当由所有股份共担。
>
> ——克拉里公司创始人

尽管如此，这里的核心是，稀释股权对创业公司而言是必要的而且是有利的。你最终分得的公司蛋糕份额变少了，但公司的蛋糕可能变大了。同时，如果你的企业和大部分创业公司一样，那么这样的融资/稀释游戏才刚刚开始。要到达企业的套现临界点（企业既可以被收购，也可以公开上市），你至少要经历三轮以上的融资。

> 要知道，你在第一份投资协议书中所同意的条款，将是每一位后来的投资人都会要求的条款。
>
> ——苏莫日志联合创始人 克里斯琴·比德根

一些可以言喻（和不可言喻）的指导方针

这是一个很棘手的问题。你是非常直截了当地管理公司创立时的股份吗（这通常意味着你对每一位创始人进行了平等的分配）？还是希望先观察他们的动向再做决定？这里的问题在于，尽管第一种选择带有平等的意味，但在这个时候就告诉所有参与者他们对公司的投入是多少以及对公司的贡献程度如何有些为时过早。一位创始人或许从心理上和专业技术上都“全部投入”了，这意味着她放弃了自己的工作，每个星期为公司工作80个小时。而另一位创始人出于一些合理的

原因，可能仍然留在原来的工作岗位，但只是在尽可能地为公司服务。这两种情况很难等同，并且在大部分情况下，他们两人将各获得50%的创始股份。

因此，一部分公司（确切地说是极少数）在分配创始股份之前会等待6个月或1年的时间。公司内部确实存在紧张的气氛，但如果所有创始人都同意，这是一项很好的时间安排。当我们与合作的部分创始人讨论这种方式时，他们看到了其中的优点，但表示这在他们的企业中可能永远不能发挥作用。原因是它太像狗群中的狗在相互嗅探，每个人都在试着确认企业创始人是否意识到了他/她对公司早期的贡献。

风险投资者希望与那些非常重视股权并极力保护股权分配方式的创始人合作，这类创始人的目的是使公司未来的人才聘用保持灵活性。因此，如果你刚刚接触股权问题，一定要具备薪酬结构方面的经验。

尽早制订行权计划。正常的支付时间通常在4年以上（如果超过4年，你就处于竞争劣势）。员工在为公司服务的情况下，每年可以将所持有的1/4的股票行权。在正常的行权计划中，如果员工在公司成立的一年内离职，他们不能获得任何股份。而1年之后，他们可以按照每个月2%的比例行权。

推荐阅读

1. Ji Eun（Jamie）Lee，“Getting Start-up Equity? Everything You Need to Know，” *http：//muse.cm/2ghCIq6.*

2. Mary Russell，“Joining an Early Stage Startup? Negotiate Your Equity and Salary with Stock Option Counsel Tips，”February 12，2014，*http：//bit.ly/1G5DGfi.*

3. Conner Forrest， “5 Things you need to know about stock options，” December 24， 2015， *http：//tek.io/2ghGrDN*.

4. “Equity Investment Simulation ： Illustrating Dilution，” *http：//bit.ly/1KmZFBO*.

5. Mark Suster， “Understanding How Dilution Affects Your At A Startup，” October 13， 2011， *http：//tcrn.ch/2fZynoR*.



第12章
网站

托马斯·爱迪生（Thomas Edison）

没有执行的愿景只是一种幻觉。

中西方名言

眼睛是心灵的窗户。

克劳德·奥切安

这意味着，网站是企业之窗。

当你开始建设网站时，不妨想象自己正在进行网络约会。你会最终收获一个更好的网站，也会收获更多的约会。

在过去的20年中，约会的世界（业务）发生了巨大的变化。以前，约会主要是通过事先不了解对方情况的相亲（“我会穿着红色衬衫，西装的翻领上别着玫瑰花”）或者去单身酒吧，而现在，约会的场景就是一场控制狂的梦。试想一下：无论你是哪一个网站的活跃会员——Match.com、eHarmony.com或者其他类似网站，还是你只知道有一些人是这些网站的会员，你都知道我们讨论的是什么。在网络时代之前，你唯一的信息来源和参考是相亲约会中的担保人。（“他真的是

一个非常好的人。他的牙完好无损，他的工作也很好。”）而现在，你打开一个空白页面，上传一张最适合你的图片（你的网络简介）。它可能是一张你正在冲过马拉松终点的照片，也可能是过去10年你游览过的地点清单，也许是你对日落和世界和平的爱——你控制着你所展示或描述的自己及描述的顺序。别人阅读和了解你的时间越长，当你积极地与这个人互动时，成功的机会就会越大（没有“点击状态栏”就意味着被遗忘了）。

这就是你的网站要做的工作：吸引和控制客户对你的第一印象。网站就是要让客户尽可能按照你所期望的顺序，用更多时间参与其中。

你的祖母是对的：在第一印象中，你只有一次机会（参见第15章：发布）。你的网站是你所拥有的最关键的商业工具，原因就在于此。因此，当你开始架构和设计网站时，不要从颜色和外观开始，而是要从网站怎样才能最好地服务于业务开始。在我们的分析框架中，它包含三个方面：内容、对话与竞争。

潜在的受众与客户的人物角色

大多数创业企业都把大部分时间花费在了两件事情上：企业想在网站上说些什么；它期望呈现怎样的网站外观。两件事都需要重点考虑。然而，在这个过程中常常被忽略的却是另一个关键因素：你想通过网站和哪些人接触？对很多创业企业而言，这个问题并不能够立即得到明确，这是一门寻找市场的技术。创业企业会把网站视为自己的一个早期产品——把它抛向市场，看看会有什么反响。只要你知道这是你的一个策略，而不是弥补未进行市场调查的懒惰的解决方案，结果就不会错。

定义你的观众是早期要重点考虑的问题的另一个原因在于：你也许拥有不止一个目标受众。如果是这样，那么一个“一刀切”的网站不会成为有效的销售工具。在很多企业到企业（B2B）的产品或服务中，有三类不同的受众。

- **使用者或评估员** 他们通常不是具有财务预算的支付决定权的人，但他们更有可能是对产品进行研究并列出潜在解决方案的人，或者是更有可能成为产品实际用户的人。
- **业务主管** 他们或许是分析师、单项业务的总监或信息技术架构师，负责满足对客户常规的、可度量的服务，但这种服务水平目前的解决方案无法满足。或许，他们与公司层面的方案相关，如云计算、虚拟化或移动安全。
- **支付者** 他们是真正签署订单的人，企业需要让他们确信，接受前述两类人的推荐能够使他们获得明显的经济利益。

如果上述任何一类受众或客户人物角色都在销售过程中发挥重要作用，那么你会愿意考虑建立专业化的网页并将网页分层，以使每一种类型的目标客户人物角色可以随着销售过程向购买环节移动而在网站的页面中实现自我识别，并且在对应的页面中进行下一步操作。

那么，你如何建立客户人物角色呢？首先，不要让设定过程太短。在客户访问两次之后就确定的人物角色没有什么价值；你至少需要通过15位潜在受众或客户的访问和接触来确定一个有意义的客户人物角色，这样的角色将体现出你营销与销售的焦点。

其次，以研究为基础，从人口统计学特征出发开始人物角色的设定：职位或头衔、年龄、性别、经历及访问你的网站时偏好的设施（笔记本电脑、手机或平板电脑）。随着时间推移不断提炼这些信息。根据目标群体关于学习习惯和购买行为相关问题的回答来建立人物角色。他们最初是从什么地方获得这些信息的？是从网络、社交媒

体、分析师报告还是文章中获得？同等重要的问题是，什么驱动了他们的决策过程？是同行的报告、分析师的建议还是产品评论？

最后，到他们去过的地方。参与他们出席的活动并在他们认为有价值的网络研讨会注册。这些都是能够帮助你建立有意义的客户人物角色的要素。

一旦建立起客户人物角色，你就可以据此量身定制针对他们的销售策略和信息——从网站开始。如果你的销售过程中遇到三种不同类型的人物角色，你就可以在网站上开发三种不同的区域。追踪他们与网站的互动——他们来自何方，在网站停留多长时间，访问了哪些页面，以及以怎样的顺序访问的。有了这些信息，你就可以在网站上为每一种人物角色创造一次“旅行”，而最终目标是提高销售效率并建立和维护忠实客户。

客户获取与参与

讽刺的是，在任何事物都可以被测量的大数据时代，创业企业的创始人却常常变成了沮丧的艺术家，将精力集中于主观性的可量化细节，如颜色、字体、布局和标题。当被问及自己最喜欢的网站时，他们总是提到艺术性的因素（颜色、使用的样式、较多的留白等）而不是现有的最有效率的网站——这些网站都是基于量化的实质性组件而构建的，如信息访问接口、简捷的导航、有吸引力的优惠及简单的注册步骤。因此，尽管设计方面的考虑非常重要，尤其是在第一印象中，但我们对创业企业创始人的建议是，从定义开始设计你的网站，然后再进一步向量化的商业目标发展。让结构和客户获取的目标来引导你的设计过程，然后再追求主观方面的选择。

让我们回到在线约会的例子中，考虑一下你的客户，即你在试着吸引并让其留下印象的人。就像当前“向左滑动”的世界（Swipe-left World，即十分多元化的社会）一样，你的客户拥有太多的选择和太多的供给来开展独立的研究，并对他们做出的产品和品牌选择进行评估。因此，在开始设计网页之前，定义你期望的“客户之旅”的样子非常重要。而要定义“客户之旅”的样子意味着你知道客户是谁，他们如何进行决策，以及他们的决策过程包含多少个步骤。（一笔20美元的冲动购买可能发生在30秒的网页浏览过程中；而一项购买“经营你的企业”软件的决策却需要6个月的时间及7~10次品牌与其他渠道的互动，从手机到网络研讨会再到免费的亲身体验——然后才能做出决定。）这里的底线是，要吸引一个潜在客户浏览你的网页并参与其中，你需要首先决定你希望他们在哪里浏览你的网页，以及你需要他们采取什么行动。只有这样，你才能开始网页设计和网站架构方面的工作。

内容、转换与竞争

在最早的阶段，创业企业既没有网站，也没有包含了“在线用户手册”的简单页面。这个网站的作用有两个：吸引潜在的员工；通过制造参与感吸引早期的有影响力的人，或者不时地播放“拭目以待”的文字广告，为即将发生的大事做准备。

但是，当我们的客户做好发布的准备时，网站就从广告牌变成了有力的销售工具。这让我们回到了“内容、转换与竞争”的咒语。

内容

在创业企业领域，你永远不会拥有充分的内容。对于文字内容（不是形式丰富的媒体），充分意味着精心设计的、容易理解的、易于分享的且可视化的丰富内容，它们可以让信息主页为不同的目标客

户（购买者、合作伙伴与分析师）服务，使其在销售周期中移动。这也是我们激励每一个客户都尽早提供内容计划的原因（这个计划要反映出你的销售周期和对话时点），以保证有充分的时间来写作、编辑和检查内容，并确保每一条信息的设计都是为了推动潜在客户进入销售过程的下一个阶段。

为内容设计预留更多的时间，这样从某种程度上会反过来让你的内容变得“凝练”，以使每条内容都变得更简短、更精辟与更具实质性。在“注意缺陷障碍”（Attention-Deficit Hyperactivity Disorder，缩写为ADHD）患者的世界中，12页纸的内容被替换成6页纸的内容，而8分钟时长的视频变成了不超过两分钟的视频。ADHD领域中的每一位内容创作者都知道，设计简短的内容相较于设计更长的内容要花费更多的时间。请记住，在集客式营销的时代，只有高质量的内容才能让公司吸引和获取潜在客户。最后，请尽早开始。更充足的时间会让负责内容的团队（同时包括创业企业内部的和外部的团队）规划好其他的变换方式，如将5~7页的文字内容变成博客文章、期刊稿件等，或许还能变成通讯稿。

当需要创立一个用于发布的网站时，滞后性主要表现在内容方面，而不是设计或程序方面。这是我们建议创业企业尽早开始开发工作的另一个原因。不言自明的情况是，在发布之后，网站不再会有足够的内容来满足向潜在客户提供实时的、新鲜的销售支持信息，或是保持相关的、及时的内容占据重要位置，以此支持你的品牌树立领导地位。（更多关于内容的信息，请参见第20章。）

转换

如果创业企业着手建立以业务为中心的网站，我们建议客户从转换开始，将其纳入构建网站可靠的结构性计划的一部分。转换的规模将随着企业的发展而扩大。转换是一次点击或敲击，它将你的目标客户与特定的销售周期环节联系起来。即使是在早期，也要尽可能详细

地构思销售周期，既要基于客户首次的回应，也要基于你希望他们选择的路径。首先，在每一个环节，都要问问自己，你希望自己的目标客户在下一步采取怎样的行动，以及你是否能够为此提供支持。其次，在销售过程中，哪些内容是让目标客户移动到下一个环节所必须提供的？换言之，你如何尽可能迅速地把一个网站的访客变成潜在的销售客户？从聚焦于转换着手，可以将网站变成一种客户获取和增长的策略，而不只是打造一种品牌印象。

由于每一个创业企业都在网站上使用内容来讲述故事，如果想要网站的访客按照你期望的方式浏览网页，并使他们消费你期望他们消费的内容，你就需要一个计划。这个计划不仅要重视我们前面所提及的内容和转换，还要重视网站的导航和“底层”架构。网站计划应当与一名网站设计和开发的专家共同制订，这位专家具有能够帮助你在不同阶段建设网站的经验，覆盖从秘密行动到发布以及销售加速的整个过程。为此，你需要选择一位拥有优秀业绩历史的网站设计合作伙伴，这个人专注于信息架构和网站设计方面的最佳实践原则。你的目标应当确定为建立一个可以扩大创业企业规模的网站，而不是一个建立于计划之外而可以随时抛弃的网站。

你的网站专家应当带来广泛的最佳实践原则，这些原则包括有设计感、实用性和无障碍性。例如，构成网站计划的元素应当包括建立和遵循主要但基本的SEO（搜索引擎优化）战略，服务于网站地址结构（URL structure）、关键词、页面及站外优化链接的建设，以确保目标客户可以在网络上发现你的公司。它将包括以下元素：持续使用的结构化元素，如标题和元标记；行动唤醒，即共享小部件用以促进内容的传播；在部分内容中是否使用动画的决定——动画的使用可能影响到一部分用户获取这些内容的无障碍性；以及哪些内容是直接发送的，哪些内容是需要设置“门槛”（在获取利用表单捕捉的信息之后才提供）。与可靠的网页设计专家合作将诞生一个结构优良的网站，这个网站将优化所有利益相关者的企业网站体验。同时，你还应当有

能力用总体流量、在线时间、网页加载时间和跳出率等指标对网站体验进行测量。

如你所能够想象的，我们将网站的设计和建设视为你的关键性商业决策之一。然而，很多我们的客户却把网站建设当作实践“内包”的最佳时机。他们读到或者听说了各种各样新兴的网页工具，而这些工具过分吹捧设计和建设一个网站是多么容易（“n小时即成！数日可交付！”）。他们拥有具备设计技能的人员或用户网页设计师一类的人才，于是就让这些人在周末的空闲时间为其设计网页。也许，所有这些对你而言都是有用的（虽然很确定你知道自己在每一个决策中的放弃与收获），但是，网站的设计和运行才是关键。如果没有网站的设计和运行，你所拥有的只是一份图片精美的生活手册而已。

竞争

声称“我们没有任何竞争”可能在最开始的时候听起来不错，但是，请考虑一下这种情况：如果你没有任何竞争，你也就没有市场。你需要市场，消费者希望发现你，而投资者希望知道你的市场规模和其他市场参与者。网站在这个过程中扮演着重要的角色。你的观众知道你面临着竞争，同时，他们也在寻找比较、对照和决定的方法。你的网站既可以是“妄想的”（“我们没有任何竞争”），也可以帮助你的消费者或投资者更好地了解你所在的市场，以及你在这个市场中独一无二的地位。

网站设计的一部分工作就是研究和评估竞争。这并不意味着要在网站设置一个区域来显示这些信息并直接将竞争对手与自己进行对比（尽管如此，但如果你拥有非常明显的逐项对比的优势，这可能就是一种推荐的做法），但是，你应当知道竞争对手的网站标题是什么，他们的网站结构如何，他们提供了哪些信息以及所有这些信息与你的网站和基本流程对比结果如何。在内部产品开发和早期客户支持问题上艰难前行数月或数年之后，企业仍然只关注自己开发的产品及其效

果，这种情况很容易发生。但是，只有懒惰的创业企业才只关注自己；在当今瞬息万变的市场环境中，你无法承受这样做的可能后果。追踪你的竞争对手并迅速有力地反馈吧，从你的网站建设开始。

测试、清理与重复

本部分讨论测试及利用数据指导网站结构和页面决策的重要性。在你的网站发布之后，网站的流量会逐渐增加，团队自我纠错和追求完美的本性让他们放弃了原来对网页和结构的看法。那些你在网站的规划和设计阶段通过研究竞争而形成的“新鲜看法”，现在失去了客观性。这就是数据——从谷歌分析（Google Analytics）等免费工具开始——如此重要的原因。创业公司需要观测数据并关注其中所承载的企业目标方面的信息。你的网站上最受欢迎的内容是什么？潜在的客户访问了哪些页面？你可以通过什么样的结构互动来提升网站访问的时间、页面浏览量及转换量?

和网页开发一样，测试永远没有完成的一天。数据应当被用于内部分析，然后进行一系列的转换或调整（如标题、内容安排和标价），随后开始新一轮的测试。测试与模拟数据是一种准则和一个持续的过程，它们致力于改善和优化网站的适用性、网页的有效性及网站作为销售工具的综合效率。

> 网站应当清晰地表达你正在做的事情——短视频是最好的方式——并让你的潜在客户容易取得联系。为了测量网页发挥了多大作用，我们使用时间追踪器来监测点击来源、跳出率、浏览时间和转化率。每周我们都会选出一个指标并尝试对其进行优化。
>
> ——克拉里公司需求激励与区域营销高级总监
> 多诺万·艾尔芭（Donovan Erba）

苏莫日志的故事（续）

在发布的5个月之前，苏莫日志团队开始开发视觉标识、网站和页面。时任苏莫日志公司实习营销副总裁的克劳德·奥切安做出的最佳决策之一，就是选择了Flickerbox作为网页设计者，该企业非常重视客户网站的信息架构。

5个月听起来是一段漫长的时间，但是，如果你知道自己即将发布（你的确知道），就没有理由不去尽早开展工作。这种方式能让你避免因情况紧急而增加的费用、最后一刻的恐慌，以及为了保持与其他机构同步而产生的问题（尤其是节假日问题）。同时，尽早开始也能让你将视觉形象（从企业标志开始）融入主要的宣传信息，比如产品仪表盘的屏幕截图、讲解视频或电子邮件模板。

由Flickerbox开发的视觉标识包括采用亮粉色作为公司的代表色（一次大胆的尝试），以及将色谱开发为一种设计元素（隐含意义是苏莫日志数据分析解决方案的“登录缩写”互联网协议）。

也是在这5个月中，我们将嵌入外部安全性条款作为一个目标——包括网页的质量保证（QA）和渗透测试。最终，尽管为了发布需要熬夜数个夜晚，但团队最终完成并测试了大量的网页、登录页面清单以及针对赛富时和市场自动化的表单（Marketo），同时安装了基本的网站分析工具（谷歌）。

推荐阅读

1. Search Engine Land，*http：//searchengineland.com.*

2. Content Marketing Institute，*http：//contentmarketinginstitute.com.*

3. Doug Kessler，“Buyer personas in B2B content marketing：a round-up of resources，”May 15，2012，*http：//bit.ly/2gi9ibW.*

4. “Persona Marketing，”June 28，2011，*http：//bit.ly/2fWPfer.*



第13章

公共关系

琼·路易斯·卡西（Jean Louis Gassee）

广告里说你很好。公共关系则是从其他方面来说你很好。

里吉斯·麦肯纳（Regis McKenna）

最好的营销是教育。

克劳德·奥切安

你需要公共关系的时间比你想象的更早，而你为此付出的比你想要得到的更多。

公关关系

如果你噘起嘴唇或者你对这四个字感到畏惧，那么，本章的内容就是为你而写的，因为公共关系是当今创业企业所能使用的工具中最容易被误解和低估的一个。如何理解和如何使用公共关系，将对创业企业初始的（或最终）的成功有很大帮助。

早期阶段的CEO面临的一个主要问题就是我们所称的“风险投资者男子气概的不确定状态”。在这种情况下，风险投资者相互赶超，看谁为自己的“黄金时代”投资组合公司的公共关系支付得更少。例如，在当前的市场上，聘请公关机构的平均薪酬是每月1万~1.5万美元，风险投资者可能会对董事会说：“我从来没有支付过高于每月7000美元的费用。最高就这么多。”问题在于他们要么是在谈论20世纪的公关，要么就是在赤裸裸地欺骗，或者二者兼而有之。

为了理解一些创业企业对公关表现出的第一反应，让我们来看看部分新手CEO对公关的态度。

- **太肮脏了** 你知道我的意思。假如，在一家化工厂附近出生的孩子额头上长出了手。然后，化工厂的公关人员不得不在摄像头前坚称，化工产品所含的化学元素和长出的手没有任何关系（即使迫于压力之下，他表示不会饮用当地的水）。这就是“危机管理”。尽管这是公关的附属产品，但我们的42家创业企业也没有任何一家需要这项服务。

- **需要公关机构并不意味着你的产品或服务本身不够好** 我们在其他地方也提到，很多创业企业过度迷恋科技，认为自己身处梦幻之地，唯一需要做的就是据此制造出产品，而其他的一切则由对这种科技惊奇不已的人们口口相传来完成。这是错误的想法。

- **太贵了** 公关费用将成为你第一年最大的一笔支出，这是真的。但是，正如我们在本书其他部分所提及的，你祖母的话是对的：你只有一次机会建立第一印象。所以，不要因为钱的事情把它搞砸了。

如何入门公共关系

你要了解公关可以做到和无法做到的事。公关并不是一颗有魔力的子弹，它无法弥补糟糕的产品或服务。然而，它仍然是向消费者传递信息的最佳方式，告诉他们你有什么产品，如何使用以及可以为他们带来哪些帮助。公关也是鼓励新闻记者和博主撰写文章的最佳渠道，他们介绍你的企业、科技、产品和团队；而因此“赚取”的媒体报道则带来了企业的网站或产品介绍无法具备的第三方真实性。公关可以创造出市场动向感，让企业看起来更大，建立或提升你的市场权威地位。公关也可以让你所关心的大部分利益相关者浏览你的网站，这些相关者可以包括员工候选人、未来投资者、科技和渠道合作伙伴，当然，还有消费者。

你需要一直维护公共关系。我们曾经看到一些客户对公共关系进行了投资之后又停止了，他们想要节约资金。这样做存在两个问题：一是你无法像在股票市场中“选择时机”那样在公共关系的结果中“选择时机”，因为为了得到有利的媒体报道和关注而与市场分析师和媒体建立关系，往往需要付出持续的时间投资；二是你在公关公司所培育的客户团队不会原地不动，不会等着你将他们裁掉。因此，你必须要在每一次停止公关支出后重新开始。你将面临的，是好几个月都看不到大量报道——这时你就能分辨出哪家公司是强大的公关机构（有独特的方式让你与市场保持联系并出现在社论版上），而哪家公司是弱小的公关机构。

是在公司内部处理还是寻求机构的帮助呢？我们在这里强烈建议：在企业运营的第一年使用知名机构提供服务，第二年之后你就可以评估将公关事务内部化的可能性与优势。

如果公关公司对你所在的领域非常了解，并且与新闻记者和市场分析师保持着密切联系，那么，对你的目标受众（包括新闻媒体、分析师和有影响力的人）而言，它们也是家喻户晓的（通常是值得信任

的）。公关团队成员们可以利用与媒体和分析师已经建立起来的关系来接近这些人，而这一点是企业内部的公关经理无法做到的。

公关公司因受雇于人而保持着及时性，也就是说，它们及时关注反映发展动向的文章以及新闻记者正在报道的其他内容。例如，如果有一篇文章发表在你的目标刊物上，假设内容是关于正在开发中的网络安全技术，那么，你所聘请的领域内资深的公关机构就可能将你放到这篇文章的附属报道中，而企业内部的公关人员很可能没有这种关系或意识。

最后，还存在合法性的问题。如果你所使用的投稿邮箱后缀与你正在推介的企业名称一样，就会让人产生一定程度的不信任感。换言之，如果我们希望宣传Crowded Ocean，若是推介企业故事的人没有使用“xxxxxx@crowdedocean.com”这样的邮箱，我们或许能够得到更好的报道。公关机构的媒体专员与各大媒体联系紧密，进而与权威信息和可信的发言人保持着联系。当你聘请了公关机构的团队来代表企业处理相关事务时，这种联系也是你所购买的服务的组成部分。

当企业成为知名公司并且媒体报道有了一定的“运营率”时，就可以考虑将公关事务内部化了。这时，你的企业是知名的，你的公关人员也是知名的。虽然你或许仍然会错过外部公关机构带来的一些辅助效益，但你可以让一个或更多的人致力于让公司保持已有的位置。

如何评价公共关系

公关被视为培育媒体关系的一项长期投资。最有力、最有效率的新闻报道将形成强大的且具有差异化的信息，这些信息在恰当的媒体中持续传播。然而，你如何评价创业公司的公关呢？让我们来列举一下吧。

• 消费者调查一直把新闻报道作为消费者购买决策的主要影响因素。消费者（以及其他的利益相关者，如合伙人、员工和供应商）将有利的出版物报道作为企业解决方案的价值与权威的客观性的市场验证。

• 作为创业企业营销项目的组成部分，公关机构（随后可能是你的公关经理）通常会紧密地按照你的内容计划（参见第20章）开展工作，对内容进行重设、拓展和材料巩固。例如，公关宣布像白皮书之类的初始内容。或者，公关可以让内容像一篇意味深长的博文，然后再对其进行雕琢，将其替换为由CEO署名的来稿。

• 规律的且积极的新闻报道有助于建立和提升企业的品牌价值。

• 公关是潜在客户开发流程的一个强大的贡献因素。测量一下公司内部的网站流量，你会发现，出版物报道是重要的贡献因素。

选择公关机构

很多创业企业认为，如果使用一种正式的“需求建议书”流程，采用公关机构候选人必须以固定形式回复的详细标准，它们会选择更适合自己的公关机构进行合作。根据我们的经验，前面讨论的评价潜在公关机构的标准将引导你的公关机构选择流程。

除了死板的需求建议书，还可以通过四个步骤来评价数量不多的候选公关机构（至少三家）。首先，审核公关机构对业务的兴趣、可用性、预算恰当性和是否存在利益冲突，安排一次30~60分钟的介绍性电话沟通。你得告诉他们你所经营的业务并回答他们提出的问题。仔细听取这些问题，你就可以了解他们的想法及他们在接听电话之前是否真正有所准备或研究。

其次，邀请对方为你的企业推荐的客户团队就其团队及历史业绩进行自我介绍，包括针对你的企业所拟订的一份公关计划草案。他们应当围绕过去参与过的项目进行介绍，重点突出他们如何展开工作、公关项目结构图以及他们如何与你的企业相契合。他们应当基于自身在领域内的知识和从你的介绍性电话中所获得的信息，对计划草案进行个性化的制作。计划草案也许不会完全说到点上，但他们向你展示了团队所具备的才能和经验。

再次，确保你亲自参与了会面（不是在电脑上或手机上），以了解公关机构所派出的团队如何回应你提出的“剧本之外”的问题，以及他们准备的演讲之外的问题。

最后，不要省掉背景调查。这是你将要进行投资的一段关系，也是希望能够长久保持的关系，因此，针对你最终确定的机构，值得花一些时间与他们过去和现在的客户交流。“感觉”很重要，而第三方的验证更重要。

购买公关机构的服务应当是一个复杂的过程，它可以帮助你巩固领导层团队对公关机构所达成的共识和承诺，帮助你和公关机构共同铸造长期持续的合作伙伴关系。但是，和所有成功的购物经验一样，你需要一份包含如下内容的清单。

- **搜寻领域内的专家** 这一点需要列于清单之首，原因是你不希望付钱向自己所聘请的机构讲解你的市场空间。领域内的专家能确保你的公关机构具有与你的利益相关的及时的媒体联系。但是，你也希望你的公关机构了解分析师、博客、文化、场馆及同一市场空间参与者的产业论坛。

- **尽可能与负责人合作** 公共关系资源包括从个人从业者到跨国企业的各种层次。我们向创业企业提出的建议是：远离跨国企业，即使你自认为付得起服务费。跨国公关企业通常名气很大，价

格也很高，同时，它们也拥有大量的初级员工。这些对你而言只是普通的组成部分而不是策略性的部分。根据我们的经验，就像你希望直接与网页设计、图片、文案和用户界面设计的负责人合作一样，你也应当聘请一个足够小的公关机构，以便直接与其负责人合作。

• **确认公关团队的能力** 你希望拥有一个没有同时服务于太多其他客户的团队。你希望获得这个团队充分的关注，以使自己的企业得到“超越公平份额”的关注并能听到好建议，也希望你购买了其服务的公关团队支持企业的发展。我们的首要原则是，公关团队的任何一个成员都不能同时为四个以上的客户服务，包括你自己在内。你还需要其中有人（你应当亲自面试并觉得和这个人相处愉快）单独为你的企业服务。这个人要和企业同呼吸、共命运——作为联络人，他应当是公关团队的负责人。此外，请确保在签署合同之前，你认同这个人并已经与之会面。

• **中断支付就是半途而废** 你可能面临着预算约束（大部分创业企业都是这样），但是，有很多富有想象力的方式，可以让支付给公关机构的钱所带来的价值，超过用同样多的钱聘请质量机构在企业开展非全职工作所带来的价值。正如你将在第15章所看到的，你只有一次发布的机会。让它物有所值吧，即使这样意味着你需要提前安排公关预算。同时，为了规避“发布后的低谷”，你要扩充预算以确保在发布后的四个月内拥有完整的公关项目（媒体关系、文章/发言人部署、文案与社交媒体等）。

• **避免上钩后被调包** 公关机构在进行自我推介时，通常会从创始人（写在门上的名字）和将来负责“运营团队”的副总裁开始。为什么不这样做呢？毕竟，它们正在尝试获取你的业务。我们给你的建议是，尽管如此，让它们从根本出发或者将演讲交给将来实际负责本企业业务的人。应该由真正为你进行服务的团队来推介，否则，你会发现，实际分配到你的业务上的人只是看起来或表现得像

获得过“公关荣誉徽章”的初级人员。这一点很容易做到，只要你坚持和参与推介的团队会面，坚持不要轻易上钩以及被调包。

- **立足本土** 与我们合作过的公关机构虽然和我们的客户不在同一个国家，但它们的工作完成得非常出色，利用视频会议和项目管理软件来尽可能地接近现场。然而，对于创业企业而言，在其他条件不变的情况下，我们更加建议与本土的公关机构合作。与成熟的公司相比，创业企业或许需要更多面对面的活动。展开头脑风暴环节，在白色写字板上写满创意，获得来自“声音”和“文化”的感受——所有这些在面对面的交流中效果更好。

- **选择自下而上的团队** 选择团队的部分决策取决于创业企业自身领导团队的风格。例如，如果企业有一名盛气凌人的CEO，他不喜欢被挑战权威；此外还有一个“自上而下”的公关机构，这个公司不喜欢参与战略规划但非常擅长执行指令。这两者就是天生的绝配。但是，如果可能的话，我们更喜欢选择“自下而上”的公关机构，他们能与你并肩作战，帮助你制定战略并独立地提出创造性的新颖想法。

> 公关非常重要，因为它可以让你的公司比实际规模更大。
>
> ——VanEdge资本 莫·克曼尼

管理公关机构

任何一个主流市场都存在众多的公关机构。从个体营业者（不要过早忽略他们）到小型机构再到大型机构，总有一家公关公司适合你的企业文化和预算。一旦开始正式启用公关机构，我们建议你们共同制订两份分别为期30天和90天的滚动计划，将远大的目标转换为具体

步骤。这个计划将涵盖关于角色和职责、交付内容、最后期限和预期结果的清晰构架。这些计划是“流动的”，要像产品或销售计划那样经常更新，但如果没有写下来或在企业内发布，你就没有真正拥有一个可测量的项目。

以下是需要坚持和关注的内容。

- **定期更新计划并召开每周例会** 这是一条标准化的原则。双方应该就报告的形式达成一致。我们喜欢简单的三步式报告：“取得的成绩”（我们本周完成了什么），“优先事项”（我们下周将要完成什么），以及“漏洞”（公关机构认为将阻碍优先事项的任何事物，他们需要你对此给予重视）。

- **有丰富的知识和强烈的竞争意识** 最优秀的公关团队也会与你的竞争对手开展合作，这意味着他们能够并且应当追踪媒体和社交媒体中你的竞争对手在说什么。了解你的竞争对手在说什么并进行策略性的回应非常重要，尤其是在企业的早期阶段。如果你的公关机构没有认真了解你的竞争对手，那就说明你在审核他们时工作没做到位。

- **坚持将他们编织到你的组织架构中** 从最开始就让公关机构变成自己团队的一部分。你正在编织一个故事，而他们是故事的讲述者。因此，让他们参与到创作的过程中。是否有重要的客户备忘录提出你的公关团队可以“窃听”？对有益于公关团队的目标、开发和销售问题，是否有规律地进行了管理团队的回顾？企业会把公关团队纳入销售收入的审查中，以帮助他们激发投稿文章或趋势部分的创意吗？将公关纳入有效的商务会议同时也向你的团队发出了一种信号，即你对公关的投资给予了充分的重视。请记住，如果对公关团队的邀请由公司的高层发起，你会发现，额外的接触将有利于激励公关团队，或许能使他们更加富有创造力、更有策略性。

- **避免“大帽子公关”** 就像“打肿脸充胖子”一样，这种公关机构喜欢吹嘘过去的成功，并且有着这样的暗示：如果他们在这次的业务中没有成功，一定是因为你自己的失误。过去的血汗史和案例研究当然很好，但除非他们能引领你走向成功，否则，你也会变成血汗史。

- **避免“无能的公关”** 每一次发布都包含大量的项目日历、推介截止日和文案截止日。当你发现自己对进度的推动多于聘请的公关机构，他们就是无能的公关。如果你自己完成了所有的初稿，你所支付的公关费用就不值得。如果你的公关团队无法提供初稿，他们就没有学会你的语言，这时，你需要给他们施加压力。

评估公共关系

历史上，公关更多的是一门艺术而非技术，但目前的网页追踪工具和新型营销系统意味着你有大量的指标可以用于确定公共关系投资的价值。这些指标包括网站流量、影响力（“声音份额”）、关注者数量和转发量等。

要求公关团队描述他们是如何对推介企业和业务的结果进行评估的。注意他们是将评估写入了意向书，还是只是一种事后的想法，即在回应你的询问时有所提及。现在，我们都处在一个大数据时代——你的公关团队也应该融入大数据时代。

数据指标应当纳入你的公关项目，并按照时间周期评估。知道谁是你所在的市场空间中最有影响力的媒体和分析师还不够充分，你的公关机构应当根据覆盖率和影响力对这个领域的参与者进行排序，而你则应当根据参与者在该领域的表现来评估公关机构的表现。（这意味着你必须要定期了解和追踪这些有影响力的参与者。）随后你就能

够在公关计划中建立起一系列的可交付成果、截止日期和预期结果，以排除你对新闻资产、投稿文章、发言机会等可以提升企业形象的事项的假设。

苏莫日志的故事（续）

苏莫日志公司在公共关系方面的经历覆盖了本章所提及的方方面面，包括有利的和不利的。克劳德·奥切安牵头开展了公关机构的搜寻工作，并且我们发现了一个不错的公司，领域内的专家和公司的CEO（不只是公共关系总监）都对它给予了高度评价。这个业务团队“擅长开会”，因此我们非常容易地做出了聘用决定。

发布进行得非常成功，有非常不错的报道，包括超过20条经过编辑的或“赚来的”新闻报道。但是，考虑到近期的资金状况、斯普伦克悬而未决的IPO、创始人受到的出身名门的攻击及早期客户充当评论人的意愿等，任何一件除了发布报道的数量之外的事都令人失望。

随后，麻烦就开始了。在发布之后，公关机构的负责人，即亲手帮助苏莫日志公司走向发布的人不再那么投入地工作（在大多数业务中，某种程度上可以预见这种情况的出现）。更为重要的是，公关公司最终变成了一个“自上而下”的机构，即那种等待着客户指令来创造公关机会的机构。当时，有很多想法，包括新产品特性或新客户获取的传统声明。然而，却没有一种可操作的、可执行的想法可以让公司的名字在发布之后和其他可靠信息能够获得之前，始终出现在评论版面上。换言之，在发布新闻报道之后，我们所重视的趋势追踪、思维引导和投稿文章是缺失的。

我们本应该在开发博客之外的更多的投稿文章和白皮书资产上更加努力。一个进取的公关团队会尝试用新闻推动竞争，并且将不断增

加的记者和分析师对云、开发运营（development and operations，缩写为DevOps）和大数据的兴趣补充进来。这些都是热门的、被新闻界定期调查的话题。换言之，我们自上而下的公关机构在等待指令。进一步地，它们倒退成“大帽子公关”，谈论自己过去的成功而不是以苏莫日志为中心进一步挖掘业务。

尽管需求激励项目也在同时进行，但完整公关项目的匮乏并没有减少。在发布之后很短的时间内，新的CEO就到任了，因此，改善公共关系的表现变得十分紧急。我们以私下的方式向CEO报告公关机构的表现。然后，我们迅速地更换了一个新的、自下而上的公关机构，它在随后的四年一直陪伴着苏莫日志公司。

推荐阅读

1. “25 Best Free Online Resources for PR Professionals，” Marketing Sherpa，*http：//bit.ly/2eGPspI.*

2. PR Resources，Cision.com，*http：//bit.ly/1rcom6E.*



第14章

社交媒体

财捷集团（Intuit）联合创始人

斯科特·库克（Scott Cook）

品牌不再是我们灌输给消费者的东西——而是消费者之间互相传播的东西。

克劳德·奥切安

你的公司品牌就像是自己的个人风格；让它自然地进化到一个点，然后再看看你的服饰。

经常使用社交媒体的创业企业创始人很少见。从时间上来说，公司筹建过程中无止境的工作需求通常是他们参与任何一种社交渠道的最大障碍，无论是推特还是脸书，玻璃门网站（GlassDoor）还是开源托管网站（GitHub）。当与技术型创始人掌管的创业企业接触时，我们通常发现，大部分团队在领英等社交媒体上都注册了资料或拥有主页，但账户很不活跃。事实上，它们甚至只是拥有推特用户名，但几乎处于休眠状态。因此，我们从来没有假设社交媒体会被企业团队视为一种接近客户的渠道，也没有设想社交渠道会是企业营销计划的组成部分，哪怕只是集客式营销策略的一部分也未曾想过。

目前，有两种类型的社交参与者：原生参与者和习得参与者。原生参与者通常年龄在35岁以下，与社交媒体一起长大，当他们经历、阅读或看到一些东西时，就会自然倾向于分享、评论或将其上传到其他社交网站上。习得参与者通常是被别人提醒而上传或分享，而不是自己想到或是很自然地这么做。

对“习得”的人而言，这就像是去健身房。一部分人的身体里携带了锻炼的基因——锻炼对他们来说是一种自然的、每天都发生的事情；但另一部分人却需要私人教练或烦人的手机应用，他们在你燃烧完一定数量的卡路里之前会一直工作。你的创业企业最终就需要这样一名社交媒体总监，其部分工作就是充当你的私人教练，培训和监管整个公司关于社交媒体方面的事务。这和与创始团队会面没什么两样，社交媒体总监往往都希望在《纽约时报》（*New York Times*）和《连线》（*Wired*）报道自己的公司。但事实上，当询问他希望由哪位记者或专栏作家撰稿及其原因时，你就会发现，他并没有定期阅读他所垂涎的这些媒体。

因此，为了建立企业的社交媒体战略，你需要从利益相关者（潜在客户、有影响力的人、合伙人和开发商）所在的网络聚集地开始。如果你正在领导一家早期阶段的创业企业，那你无疑需要参与顶尖人才的竞争，因此，领英就是你的首选。再次强调，成功利用社交渠道的最佳方式就是你需要在这里注册并经常上线。通过这样的方式，你可以第一手地了解这些渠道的惯例，了解到内容和新闻如何让这个渠道运作起来，进而了解到如何在渠道中进行“对话”以实现自己的目标。

一旦你确定了自己最中意的几个有限的社交媒体选项（稍后将进行详细解释），你就需要一个“数字时代的原生参与者”来领导你的社交媒体项目。同时，这位原生参与者可以帮助团队学习如何流利地、成功地使用社交平台。

我们已经了解到，大多数创业企业的领导没有时间频繁使用社交平台，所以在此列举了可以突出社交媒体重要性的营销实例。

- 社交媒体、SEO和电子邮件是排名前三位的集客式线索来源［HubSpot，《2016年集客式营销发展状况》（*The State of Inbound 2016*）］。
- 消费者调查显示，社交媒体是建立或提升品牌信任度、品牌声誉和思想领导力的有力工具［Brandfog，《全球社交首席执行官调查》（*The Global Social CEO Survey*）］。
- 来自60个国家和地区的被调查者中有83%的人表示信任朋友和家人的推荐，这些推荐越来越多地通过社交媒体渠道进行［Nielsen，《尼尔森全球广告信任度调查》（*The Nielsen Global Survey of Trust in Advertising*），2015］。
- 社交媒体和电子邮件以最低的成本吸引注册量［HubSpot，《2016年集客式营销发展状况》（*The State of Inbound 2016*）］。
- 社交媒体在客户获取中发挥着关键作用［HubSpot，《2016年集客式营销发展状况》（*The State of Inbound 2016*）］。
- 参与到社交媒体中的首席执行官被认为更值得信任、更加透明［Brandfog，《全球社交首席执行官调查》（*The Global Social CEO Survey*）］。
- 众筹网站将来自社交渠道的数据作为投资前尽职调查的一部分［《软件正在侵蚀风险资本行业》（*Software is Disrupting Venture-Capital Sector*），《华尔街日报》（*Wall Street Journal*），2016年3月7日］。
- 记者、风险合作伙伴、首席执行官同行及产业领导者们积极地使用推特一类的社交渠道来评论趋势和突发新闻。

- 通过社交媒体搜寻求职者的企业正在增加［人力资源管理学会（Society for Human Resource Management），《调查：利用社交媒体寻找消极候选人的雇主》（*Survey：Employers Using Social Media to Find Passive Candidates*），2016年1月7日］。

焦点，焦点，焦点

既然社交媒体对于招聘、品牌声誉、客户获取及构建销售渠道而言如此重要，那么资源缺乏的创业企业应该怎么做呢？和生活中的大多数事情一样，这是一个焦点问题。我们的建议是，从指定一名获取人开始。正如创业企业需要一名首席内容官来真正“获取”所有的内容一样。你的创业企业也需要一个人来获取社会存在感。请放心，我们并不是在建议你聘请一位类似于“首席社交官”的人物（这可能会非常危险地漂向“销售摇滚明星”和“空想家”一类的可恶之人的境地）。但是，你理解了这种想法，任命了团队中的成员充当获取人——他在通过社交渠道的沟通和联系方面具有天然的亲和力。尽早在创业企业的早期阶段将这个人发掘成为整个团队的旗手、老师和行为榜样。请记住，这只是短暂的。随着企业的成长和收入增加，会有更多的员工、公关机构的资源及专门的承包商来支持企业的社交媒体运行。

在确定了获取人之后，第二步就是决定你的目标和受众。对很多企业而言，排名前三的渠道分别是推特（与潜在客户、合作伙伴和有影响力的人联系）、优兔（分享大量的媒体内容）和领英（招聘新的人才和联系消费者）。对部分公司而言，脸书可能是第四种渠道，但由于本章此部分的内容是关于焦点的，因此，用救生艇游戏的话来说，脸书太火了。

同时，你的社交媒体获取人也会帮助企业和团队接触新兴的渠道，这些渠道在你所处的特定行业中对利益相关者也开始具有影响

力，如社交娱乐平台色拉布（SnapChat）、图片分享网站IMGUR及社交化新闻和娱乐网站红迪网（Reddit），同时也包括已有渠道最新增加的内容（如推特上的动图、脸书上的直播视频和赞助商广告）。社交媒体获取人将轻松应对社交媒体的最佳实践方式，深入了解企业的内容和销售战略，同时具备在企业内部协调工作的能力，以教会其他同事社交媒体的新方式和价值。

澳大利亚初创企业Bugcrowd是众包安全行业的先锋，也是我们曾经的客户，因此，它提供一个非常方便的关于如何让创业企业利用推特积极构建业务的案例。在构建业务的过程中，Bugcrowd只聚焦于两类受众。第一类受众由独立的安全测试员构成，即所谓的“黑客”和“白帽”。Bugcrowd聘请他们使用自己的软件平台，通过“漏洞报告奖励”项目来测试公司的产品。第二类受众是其他公司聘请Bugcrowd，通过安全测试员社区来测试它们的产品。Bugcrowd通过推特的渠道来招聘测试员并培育测试员社区，推送关于漏洞报告奖励项目、产品改进、新合作伙伴、荣誉、认可、创客聚会等方面的新闻。对Bugcrowd而言，推特就是一个真实的社区构建者。而就在撰写本书之时，Bugcrowd的全球测试员社区已经突破2.5万名成员。

由于当前的社交媒体中有很多不断变化的部分，因此，识别领域内的专家就显得格外重要。针对企业在每一种渠道中发布信息的频率、节奏和内容，领域内的专家都能提供指导方针、工具和最佳实践，HubSpot和Marketo就是两个范例。此外，当每一种新渠道都在不断调整产品以争夺新的受众和公司广告收入时，新的渠道（如色拉布和推特旗下直播平台Periscope）和新的广告及内容邀约也不时涌现。这些也同时成为企业需要依靠社交媒体获取人的原因，常常要通过他们的协助来监测销售杠杆的新机遇。你会希望确认，你的内容官和社交媒体获取人正在紧密合作，以便使企业内容不仅能够分享，还能够测量。有大量免费或付费的工具用于创造监测指标和自动上传信息，让创业企业可以开发、规划和测算自己的社交媒体成果。

社交媒体经理的可交付成果

现在，你已经任命了中意的社交媒体经理，他将集聚和宣传企业内容与社交媒体项目，为企业的优先级利益相关者服务。那么，社交媒体经理究竟要负责交付什么样的成果呢?

当你的创业项目非常小并且面临着多个期限紧急的产品任务时，你就应当指望社交媒体经理每周提供一系列的“帖子”。这些“帖子”遵循频率、主题、相关链接和标签方面的最佳实践，为每一个优先的社交渠道量身定制对应的内容，提供给团队成员用于发帖、改变或“分享”（推特转发等）。在这种方式下，创业企业的团队成员不会有任何一位是真正白手起家的。每一位写手都知道，从零开始是非常令人无力的，但有了社交媒体经历，你就有了一位可以凝聚起内部支持并提供专业帮助的人。你的社交媒体经理既可以充当内容的创作人，又可以充当鼓励团队成员进行传播的老师或教练。如果说21天可以养成一个新的习惯，那么，让社交分享成为技术团队的习惯就需要更长的时间，因为技术团队通常都在极力追赶紧急的产品和客户截止日期。这就是一名有效率的社交媒体经理的用武之地，他能够非常得心应手地鼓励和支持团队。

此外，社交媒体经理还应当表明他对竞争对手的关注。因为你的竞争对手很有可能正在争取与你相同的受众（合作伙伴、潜在员工、媒体、分析师和未来的消费者）。因此，请确保社交媒体经理在追踪和报告竞争对手所发布的内容及其发布渠道，这样你才能尽早做好开发的标记。

数据指标也是社交媒体经理应当向团队报告的一项重要内容。你要让团队成员了解关于自己的品牌有哪些正在宣传和分享的内容，同时要让他们对重要的指标引起重视，如关注人数、分享次数和发帖数等。你的社交媒体经理应当有能力回答简单的问题，比如“上个月转发

量最多的博客帖子是什么”。易于理解的报告将会使社交媒体在创业团队中保持重要的优先地位。

建立自己的品牌

最后，你或许会发现自己确实对加入推特空间产生了兴趣（也许这是被社交媒体获取人训练而成的）。在教会团队关于内容和工具方面的最佳实践之后，如果企业的联合创始人或CEO个人开始投入到社交媒体中，社交媒体经理就能够提供很大的帮助。虽然事实上，在《财富》500强公司的CEO中仅有42位拥有推特账户［根据《麻省理工斯隆管理评论》（*MIT Sloan Management Review*）］，但想想成果丰硕的埃隆·马斯克（Elon Musk），他的身份包括特斯拉汽车联合创始人及CEO、太空探索技术公司CEO、贝宝联合创始人以及太阳城公司（SolarCity）董事会主席等。很多人认为，从有效率的产品、对产品细节的痴迷以及掌握媒体的关注方面而言，马斯克就是下一个史蒂夫·乔布斯。马斯克在推特上非常活跃并经常与“粉丝”互动，非常平易近人。他借此将推特作为主要渠道，通过这个平台发布新产品、媒体会议和新的招聘职位，更不用说与客户和产品“粉丝”直接互动。和其他的推特大咖一样［如维珍航空（Virgin Airlines）公司的理查德·布兰森，现任美国总统唐纳德·特朗普（Donald Trump）和风险投资巨头马克·安德森（Marc Andreessen）］，马斯克在推特上用自己的声音分享观点，并由此提升了个人和企业的品牌知名度。

苏莫日志的故事（续）

我们再次访问了在苏莫日志的朋友。对他们而言，在早期阶段为社交媒体工作招聘员工和制定准则是一项巨大的挑战。公司完全专注

于客户和产品，停滞不前。和多数持有背水一战心态的创业企业一样，苏莫日志专注于编写代码和培养早期的客户路径，而社交媒体工作在公司的优先事项清单上非常靠后。但是，当公司开始准备发布时，营销团队在公关机构的激励下，鼓励所有员工（包括所有为公司工作的机构和个人）都积极地活跃于领英、优兔和推特。（而脸书随后通过协助招聘工作的方式推动了公司在这一领域的重大进展。）渠道发布的内容源于公关团队的新闻报道，消费者评价源于销售团队，而趋势分析则由博客生成。

博客最终成为产品发布的秘密武器。苏莫日志在企业内部开展了一项类似于内部“竞赛”的运动。首先，它们指定了一名技术团队的资深成员来建立一份主题和作者的日历，她通过谷歌文件（Google Docs）进行分享。这些文件按照博客和SEO进行分类，她不仅充当编辑，还要确保关键词、视觉效果、结构和声音的一致性。其次，她（在CEO的帮助下）利用每周的全员大会来明确当周的博客并提议即将推出的活动，为每一个团队创作新的主题留出空间。最后，她利用论坛来报告过去博客的分享量和推特转发量，激发内部竞赛来评选出最受欢迎的博客。

苏莫日志被认为是近年来硅谷首秀企业中最成功者之一，令人印象深刻的新闻报道和社交媒体竞赛成为未来公司的典范。

推荐阅读

1. Marketo blog： *http：//blog.marketo.com.*

2. HubSpot blog： *http：//blog.hubspot.com.*

3. Seth Godin： *http：//www.sethgodin.com/sg.*



第15章

发布

领英联合创始人及董事会执行主席、格雷洛克风投合伙人

里德·霍夫曼（Reid Hoffman）

如果你没有因为产品的第一个版本感到尴尬，那就是你发布得太晚了。

你的外祖母

你只有一次机会建立第一印象。

克劳德·奥切安

每一个企业的发布至少推迟过一次，通常是两次。

如果向硅谷的任何一个人请教，他都会有自己的一套关于如何发布一个企业的理论。这些理论包括“软发布”、“滚动式发布”和“稳步推进发布”。你已经明白了这一点。同时，也有创始人吹嘘自己在营销上没有花过一分钱，最后却将企业卖出天价。在营销上零投入的罕见做法导致公司失败的例子数不胜数，尽管社交平台网络信使就是其中难得的成功案例。

对于另外98%的我们——没有在最完美的时间用最完美的产品抓住市场的企业，需要“发布”。发布是你初次亮相的聚会，是一个里程碑，带着首次发布的产品以官方形式将公司从秘密的地下或“地堡”中推向公开市场。换句话说，这就是发布，别把它搞砸了。

你的创业企业的发布是你目前为止所学习到和完成的一切事物的顶点。这里的“顶点”（culmination）是指：你把自己所学到的一切关于创立企业的内容、一切关于开发首批产品和服务的内容及最早期的市场告诉你的那些你可从中学到的内容都加总起来了。就像在成人礼上，你罗列并突出自己成长过程中最好的方面，宣布自己正式步入社会。

> 我们并没有在发布的背后投入更多价值，因为在发布之后，一切都只与收入相关。但是，发布及其所带来的新闻报道，帮助我们招聘到下一阶段所需要的工程师，同时为营销系统配备获得早期客户所需的员工。
>
> ——克拉里公司创始人

发布是企业的生命周期中巨大的里程碑，对每一位参与其中的人来说都是如此，这些人包括创始人、员工、投资人、合作伙伴、早期客户及所有你珍爱的为你的成功付出努力的人。为了充分利用此生仅有一次的机会，你需要计划、细心、合作与创造性。在“精益创业”时代，你需要根据消费者的积极反馈，通过不断迭代的方式来调整产品特征组合和产品应用，即使是这样，展示企业的官方首秀也是一件大事。一定要仔细检查，因为这是一件重要的事情。你或许有机会从搞砸了的发布中存活下来，但这只是小概率事件。

部分创业企业通过发布来“合法化”自身业务在消费者和潜在投资者眼中的地位。每一件在发布之前完成的事情都被认为是“试错”，即

便你已经有了初始网站也是如此。通常来讲，发布就是企业向各种受众宣布正式开业，这些受众包括消费者、投资者、市场分析师、媒体及竞争对手。你对自己的创业企业已进行了精心的打磨，通过网站、销售内容和公共关系来定义自己的市场信息，甚至升级了企业的办公空间。你这样做的原因，是消费者希望与他们信任的品牌开展业务，与他们认为具有持续影响力的企业合作。这一点对于新一轮的投资者和员工来说同样适用。每一个创业企业都希望自己看起来更大。一次官方首秀（包括有力的新闻报道）对于实现这些商业目标将产生巨大的影响。

此外，发布还存在其他的原因。一部分企业认为，发布是其在竞争性的就业市场中吸引合适的人才和构建团队的关键。另一部分企业则认为，企业在发布之后能够成功接触到投资者或潜在合作伙伴，而他们在发布之前不会回复电话。这里的关键在于，发布是以一种有力的、差异化的、可记忆的和规范的方式将企业的故事推向市场，与利益相关者建立起联系，以促进企业发展和扩大公司规模。

软发布

不同于大多数企业的一次性“重大”发布，部分企业选择软发布，它通常是企业进行两阶段发布的第一阶段，更加突出企业而不是产品。软发布主要聚焦于企业的创始人团队、市场空间及所获得的资金。它也会涉及“局部的”产品发布，但不包括产品的重要细节。

那么，什么时候进行软发布是合适的呢？有四个原因支持这个选择。

- **招聘** 创业企业通常会利用软发布产生的“能见度”来招聘高级人才并构建企业团队，尤其是在异常火热和竞争激烈的硅谷就业市

场中。

• **竞争** 创业企业认为会在市场中遭遇竞争对手的攻击。为了成为市场中的第一个参与者，使企业能够根据自己的条件定义市场并为自己出众的技术建立舞台，很多创业企业都分两个阶段进行发布，软发布旨在减少竞争并将企业推入次级市场（second-to-market）中。

• **树立权威** 成为科技领域令人瞩目的新事物是十分有价值的且具有良好势头的，即使它所在的领域并不是一个那么具有吸引力的或不讨人喜欢的细分市场。社交媒体和新闻权威可以帮助企业加快速度进行招聘、融资和客户开发。

• **企业筹备** 相较于年轻的创业企业，现在的大型企业在新科技价值方面更有经验。这并不意味着新成立的创业企业希望对一个新产品冒险投入大量的信息技术（IT）运营和预算。但是，由软发布产生的分析师与新闻界的市场验证和有利报道可以为年轻的创业企业带来相当大程度的合法性，这种合法性可以让企业与早期开发者及知名的企业客户达成交易。

“直接投放市场”如何

斯莱克和网络信使这样的企业曾经公开地自我吹嘘，称企业的营销支出几乎为零，也没有进行过发布，它们只是把新产品投放到“野外”以试探消费者的反应。这种策略只对非常特定类型的创业企业起作用。它不是一种“玩世不恭”的策略——在这种策略下，企业故意炫耀已经获得的市场份额。相反，它是一种运行良好的实验，避免了对传统发布的需求。因此，如果你要走这种路线，那就试试运气吧。只需要记住，新闻界和分析师都有自己的双眼和判断。如果你因为“无发布”产生的“有限的”市场回应而回过头去找他们，他们通常不会搭理你，因为你已经是“过去时”了。

如何发布

每一个成功的创业企业的核心都在于由专门的跨职能团队负责构建故事和工具，让企业引起公众的关注。让我们来面对这件事吧，整个企业都要参与到发布当中。虽然发布是由营销部门负责，但它需要所有员工的共同努力。创始人及来自产品、维护和销售的代表都应加入营销团队当中，创造新解决方案的价值和利益，这样的方案才能解决真正的难题。

尽管每个人都有自己的日常工作（最终完成产品，支持早期的客户路径和为公司内的关键性跨职能岗位服务），但是，发布只有成为所有人一项共同的工作时才能取得成功。为了实现这个目标，我们建议设立一个“发布指挥官”的职位，并告诉企业的每一个人（包括创始人），在企业发布期间，每个人（同样也包括创始人）都向发布指挥官汇报。如果没有这样的承诺，企业将会错过发布日期（这看起来很糟糕）或是进行了一场没有效率的发布（这看起来更糟糕）。

前面的注意事项是关于哪些人要参与发布。接下来我们关注哪些人不应当参与发布。当董事会成员或善意的投资者（或创始人的配偶）开始“帮助”发布事项（如信息、材料或标语）时，就存在问题了。事实上，当我们看到董事会成员在发布之前频繁地随意拜访创业企业的办公地点时，这就是一种警示的标志。

任何一次发布的一个重要目标就是有利的媒体报道。它意味着向公共关系投资。在讨论公共关系的一章中，我们谈到，“如果你需要公关的时间比想象的要早，那么，你就需要支付比你预计的更多的费用。”这就是投资的价值所在。

“比想象的时间要早”的含义是，在理想的状态下，你的公关机构可以从一开始就关注定位和信息传递的过程，同时，它们也应当成为

发布过程的参与者之一，提供有关它们的市场的反馈：接受或相信什么，以及什么不会对它们起作用。这个市场包括分析师、新闻界和市场中有影响力的人。

这也是你发现公关机构表现如何的切入点。在参与的多次发布中，我们与大量的公关机构合作过。而最为重要的事情就是在这个过程中要有一位积极的合作伙伴。

产品

不幸的是，几乎每一次发布都会碰到棘手的问题。如果发布的日期延误了，通常由三种原因中的其中一条造成：产品问题、消费者问题和内容延误。产品的发布习惯上有一条令人厌恶的不稳定的完成路径。在技术领域，大家默认的状态就是产品在投放市场的过程中会至少延误两次。所以，随机应变地计划吧。

消费者

产品与消费者的结合是一个微妙的问题，尤其是在早期阶段。一方面，早期采用者是先锋，他们愿意使用尚未完成的产品以便在产品的完成过程中发挥积极的作用。但早期采用者有时也会表现出颇为出名的古怪，不具备企业的相关知识，也不能获得企业的认可。因此，我们有一条经验法则：除非企业拥有三名以上的可以提供评价的消费者——他们将回应来自新闻界和分析师的电话并向其正面宣传目前的和长期的产品体验，否则，企业就不要进行发布。

让企业发布有公开“证词”的预期是有问题的，比如在秘密的网络安全市场中的这种预期。特别是，新闻界不会报道没有消费者评价的产品；过去，企业的产品声明不真实，新闻界很多时候都受到这些企业的不利影响。而要求至少三名消费者的原因是，可以提供评价的消

费者存在至少50%的“死亡率”：或是由于产品故障，或是因为企业针对新闻媒体的内部规定。

> 创始人只能基于有限的数据信息进行假设。走向市场之前，你永远不知道市场的真实情况。
>
> ——恩颐投资公司 皮特·索思尼

内容

在即时可用在线信息的竞技场上，“你永远无法获得充足的信息”这句格言非常正确。对你的网站来说也是如此，它只是一种让信息更加丰富的工具（让浏览者在网页上停留更多的时间，建立起品牌忠诚度），但是，在销售活动中，这句格言体现得更加淋漓尽致。当今，除非你是在销售那些顾客容易冲动购买的产品，否则，你就需要自行培育潜在的消费者。据估计，正常的企业销售需要你与潜在消费者互动（或者接触）5~7次。这意味着，除非你希望空手达成交易，无须任何新的信息来促进与潜在消费者之间的联系，否则，你最好在发布时拥有5~7种可使用的内容信息，甚至更多（可能是白皮书、数据表、示范视频、CEO最新报道的复印件、相关主题的最新博客等）。因此，不要让你的发布因为缺乏内容而被延误或不完整。

当我们谈到发布网站时，最重要的考虑因素之一就是网站的基本结构、信息架构与内容是否能够推动点击率的转化和优化访问者的体验（参见第12章“网站”）。没错，设计是一个成功的网站不可或缺的组成部分，品牌意识也是。但是，你首先应该关注内容和转化，否则你将会被更为主观性的、不那么重要的决策分散注意力。

需求项目

在推动发布的过程中，我们建议企业的发布团队至少利用三个月的时间开发需求激励项目，以确保企业在发布之后有储备的项目，以便于帮助企业将发布所增加的关注度和兴趣转化为销售机会。否则，你就可能面临风险，让早期采用者在发布过程中反馈的所有“能见度”、品牌意识和网站流量等信息都失去作用，原因是你没有规划重要的跟进内容和项目，而它们是将意识转变为兴趣和参与所必需的。为了转变发布所付出的血汗和泪水，利用早期的市场动能实现早期销售，你就需要通过精心的计划避免发布后的低谷。（关于需求激励的内容请参见第19章。）

评估

每次发布的一个关键步骤是确保对正在发挥作用的和没有发挥作用的事项进行定期评估。我们对任何一次发布的成功（及投资回报率）的评估既包括定性评估，又包括定量评估，尤其是发布后的前几个星期。从定量评估角度而言，我们要求发布团队观察在网站中规划的转化次数，是否有人真正去注册和下载，以及是否达到一定的注册量，它们都是团队制定发布目标时所期望的指标。值得强调的是：进入精益创业时代，循环意味着利用互联网的速度和网站捕捉的数据来告诉你什么在发挥作用，并基于此进行相应的优化。

定性评估则是针对销售和消费者支持团队或成功的团队所报告的内容。它们在客户和潜在消费者的转化中与在现场和社交媒体中真正听到的是什么呢？这些信息能够证实网站数据所提供的信息还是与之相矛盾呢？

苏莫日志的故事（续）

苏莫日志团队分三次完成企业的发布：企业首秀、首轮融资（包括由格雷洛克风投公司和苏特希尔公司牵头的A轮融资和B轮融资）和安排在2012年2月的首个产品的通用版本。（这个产品自2011年春季以来就在秘密开发之中，希望为发布建立一个良好的客户基础）。而定位、信息和发布时间表是在与我们共同召开的研讨会中形成的，这也是我们所经历过的最让人精疲力竭也最具生产力的阶段。很多事情都同时取决于市场和正确的信息，因为在这个市场中，已经有非常有影响力的参与者（斯普伦克）。因此，我们需要差异化的策略，以此向市场证明斯普伦克着手解决的问题依然存在。

2011年9月，苏莫日志团队已经确定了自己的市场定位和要传递的信息（并制作了一份具有“撒手锏”作用的演示文稿），在硅谷的风投企业聚集地沙丘路（Sand Hill Road）经历了惊心动魄的长达两天的推介会之后，它们获得了由苏特希尔和格雷洛克牵头的B轮融资，而两天的会议时间长度也是前所未有的。通过大量讨论，团队决定暂不公开获得B轮融资的消息，计划将这一消息与产品消息一起作为2012年春季的“重磅”新闻发布。这个决定综合考虑了客户的可及性、不可避免的年末节日效应，以及希望确保产品的稳定性和安全性的愿望。

团队将时间投入到额外的测试、网站安全性和关键“沙盒”（sandbox，发布的一个关键性组成部分）中。“沙盒”将新的云基础服务提供给潜在的企业客户。它允许消费者测试性地免费使用真实的样本日志管理服务，或是在安全的测试环境下使用真实的日志数据。六个月的发布准备带来的成果包括一个内容丰富的网站，上面提供了部分产品（说明书或“如何使用”）的视频，四位消费者的推荐词，以及每个创始人团队成员的补充说明视频、技术与产品白皮书，并将载有丰富内容的使用案例用于网站浏览者的启动销售（他们的关注源于一系列有利的新闻报道）。苏莫日志团队从已经完成的发布迅速进入了需求激励项目和新一轮的免费增值供应，我们将在后面的章节中更详细地对此进行介绍。

推荐阅读

1. Marc Benioff and Carlye Adler， *Behind the Cloud：The Untold Story ofHow Salesforce.com Went from Idea to Billion-Dollar Company*（San Francisco，Calif.： Jossey-Bass，2009）.

2. Chris Anderson， *The Long Tail：Why the Future of Business is SellingLess of More*（New York： Hyperion，2008）.

3. Jack Trout and Steve Rivkin，*Differentiate or Die：Survival in our Era ofKiller Competition*（Hoboken，NJ： John Wiley & Sons，2008）.



第16章 走出“发布后低谷”

发布之后，我们的大部分客户

聚会发生了什么？

克劳德·奥切安

治疗“发布后低谷”有一种可靠的方案：那就是不要发布。

“悲伤低谷”（trough of sorrow）的概念由Y孵化器的保罗·格雷厄姆（Paul Graham）提出。这个概念在硅谷受到追捧，很大程度上是因为它真实地描述了很多创业企业在进入市场时所面临的困境。这些企业在发布时投入那么多时间和金钱，却忽略了需要考虑维持和利用发布势头的所有步骤。它们就像在医院的育婴室里看着宝宝头顶的父母，相互对视并思考着：“现在我们应该做些什么呢？”

在格雷厄姆看来，精心设计内容、商业转化和培育适当的应急计划可以避开“发布后低谷”（post-launch depression，缩写为PLD）（见图16-1）。尽管如此，你最好对各个方面都有所规划并加以执行，因为在发布后的第一次董事会议上，你可能只会预期自己因极为成功的

发布而受到无尽的称赞，董事会一定会给予众星捧月般的待遇，然后就会问你新生婴儿的父母同样的问题：现在你计划做些什么呢？

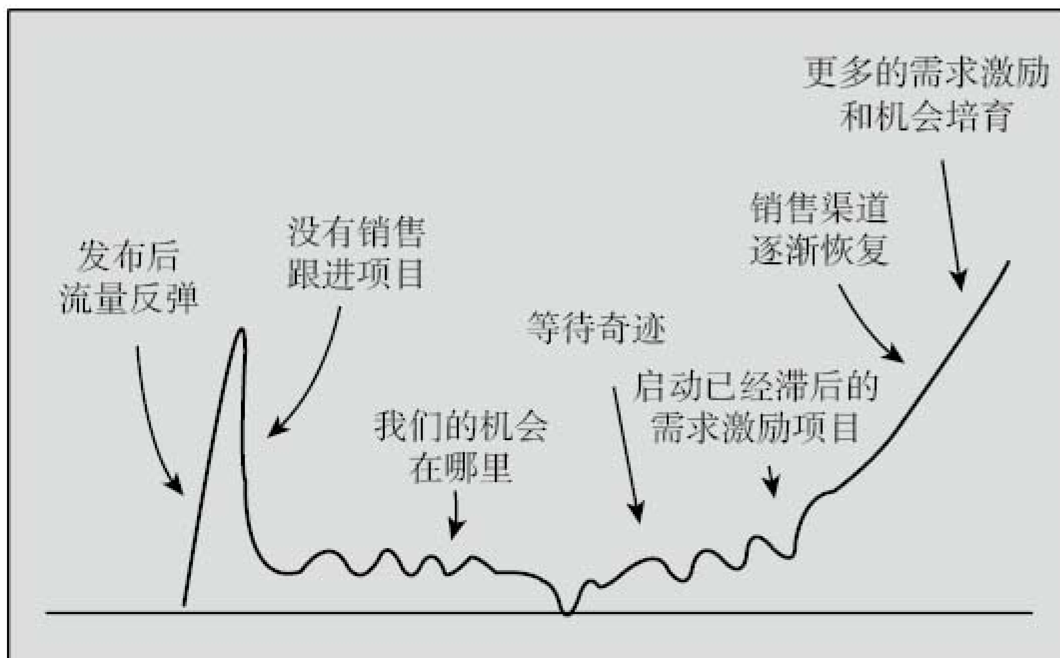


图16-1 如何走出“发布后低谷”

资料来源：根据保罗·格雷厄姆的建议绘制。

> 我们的模式是用第一年的时间来确认产品是有效的，用第二年的时间来使用产品，而第三年的时间则用来观察是否有人愿意购买产品。
>
> ——雪花算法公司创始人

市场对企业的兴趣在发布后的数周或数月内一定程度上有所消退，这是非常自然的现象。但是，就像你在过去的两个月从0发展到60，你没有理由从60变回到0。这一段发布后的时间或许是销售和营销第一次处于董事会的严格审查之下，同时也可能是更换创始人的时候。创造的过程结束了——现在我们进入了成长阶段。这意味着，每个人都会被询问这些数据：首要的是销售机会和收入，也包括网站流量数据、商机现状及指标。所以，你最好把准备工作做充分了。

市场细分是创业企业做得不太好的方面。与尝试射击相反，你需要在市场的入口处主动开枪射击。如果你没有这样做，你将一无所获。

——格雷洛克风投合伙人 阿西姆·钱德纳

走出发布后低谷

制订一个90天计划

尽管说起来容易做起来难，但任何一个创业团队都不应当在没有准备好未来90天的销售和营销计划的情况下进行企业发布。发布后的第一个季度应该成为发布计划的基本组成部分，其目标是将发布带来的兴趣转化为意识，构建集客式营销的流量、商机和市场份额。

当开始进入市场的时候，你需要一个清晰的计划。除非你已经制订好计划，否则，不要超越个人贡献者的能力去扩大营销资源。

——门罗（Menlo）风投公司 麦特·墨菲（Matt Murphy）

应急计划

每个创业企业都应当预留专项现金储备，以此应对发布后面临的困难。例如，如果你在发布时向消费者供应的茶品没有带来预期的点击率和转换率怎么办？如果消费者只对1号门回应，而不是同时对1号门和2号门都做出回应，你有可用的资金和资源迅速地推出一个新的产品、一种新内容或一项新的推广活动吗？或者，如果你的竞争对手意外地推出了一个与你的产品相似而价格便宜25%的新产品，你怎么

办？在发布之前，你通过“如果……怎么办”的思考来帮助自己迅速做出反应了吗？

向三位“首席”致敬

有一句话贴切又准确地描述了早期的创业企业——“销售是每个人的工作。”但是，“销售”是一回事，收入却是另一回事。在发布后的阶段，你需要一位CRO（很有可能是你自己），这个人将推动整个销售过程，并清楚地意识到企业目前的状况与收入目标（收入应当在企业内部共享）之间的差距。这位CRO应当成为下一位“首席”的消费者，即首席内容官（CCO）的消费者。CCO应当持续为网站添加新的内容，不断更新企业的市场形象。更重要的是，这位“首席”应当不断创造用来保持与早期客户联系的内容，通过传递新的内容来改善销售过程，让消费者加深对产品或服务优势的了解和关注。最后，你需要一名从创业企业的团队成员中产生的“首席文化官”，密切关注企业文化的发展。通过这样的方式，你才能保证，随着团队阵容的扩大，你所追求的特征保持稳固并得到强化。首席文化官应当是由团队成员推选出来定期报告企业文化发展状况，并向领导团队提出警示的人。

> 企业第一个高管级别的招聘是一个关键的转折点。大部分创始人的团队都太技术化，对它们而言，这也是专长领域之外进行的第一次关键招聘。这个决定可能对企业的发展轨迹和文化产生巨大的影响。
>
> ——加速合伙公司 杰克·弗罗门伯格

> 我们全身心地投入到发布中，没有关注接下来会发生什么。我们没有明确发布之后的营销领导者的形象。同时，也忽略了自己的需要：简短而吸引人的内容及更多其他的内容。

——肯蒂克公司联合创始人
阿维·弗里德曼（Avi Freedman）
贾斯廷·比格尔（Justin Biegel）

内容，内容，还是内容

正如我们在第20章将要提到的，创业企业永远不可能拥有充足的内容。在发布之后的阶段更是如此。但是，通过计划，你可以建立起内容的储备池，以支持需求激励项目、商机培育活动及新的优先客户出现时定制内容的快速完成。

> 发布开启了以众包为中心的转化。我们利用这次机会来促进转化：为什么不试试众包，如果你尝试了，为什么不将管理外包呢？没有我们的参与，人们只会停留在想法上，而不会去真正实施。
>
> ——Bugcrowd联合创始人、CEO 凯西·埃利斯

倾听、测试、评估与调整

在发布之后，吸引客户的路径还取决于不断重复的信息、材料及关注的方式。换句话说，测试你目前为止完成了什么（以及它带来了哪些反馈），然后据此调整你的计划。成功的创业团队在向发布前进时会不断聆听、测试、评估反馈，然后基于这些反馈和发布中所获得的信息调整它们的销售着眼点、内容和工具。

发布是企业的漫漫长路中一个重要的里程碑。不要错误地认为它是终点。

苏莫日志的故事（续）

当苏莫日志在2012年2月发布企业云日志管理服务时，已经有三种解决方案或“使用案例”：应用管理、IT运营及安全或合规。在发布之前关注的焦点是构建可靠的信息、丰富的内容（包括产品示例、案例研究和“如何使用”内容的视频）以确保它们一旦开启了发布，所有注意力和网站上的集客式流量能够被获取并转化为高质量的销售机会。

尽管发布带来了大量有利的新闻报道，销售和营销团队的客户获取策略却取决于网站上两种类型的“行动号召”：注册获得30天的免费试用服务；使用苏莫日志提供的示例日志数据试用“沙盒“服务。公关团队利用发布报道的优势推动后续功能，这些优势包括：包含关键词广告（Adwords）和市场重新定位在内的需求激励项目，内容整合项目和部分行业会议（这些会议关注企业基础设施与云软件管理的新兴DevOps方法）。

发布后不久，销售和营销团队开始为实现“销售与营销同步”而一起开会，共同回顾集客式流量指标的表现，回顾营销自动化（Marketo）渠道的数据，并听取来自两位内部销售代表的定性反馈。对市场进行基于云解决方案的价值与安全性教育并为此花费更多的时间，因而拉长了销售周期并增加了对更多内容的需求，这一点并不令人惊奇。但令人惊奇的是，我们发现销售团队的注意力明显地偏向于苏莫日志的IT运营应用。出现这种情况的部分原因是苏莫日志在其他两类使用案例的供应上缺乏竞争力。更主要的原因是，消费者的难点更多是在于IT运营应用。因此，销售和营销团队在发布之后不到六周的时间内对需求生成的投资重新划分了优先等级，从而使企业主要专注于销售IT运营解决方案。

推荐阅读

1. HubSpot marketing blog：*http：//bit.ly/2gibsZ6.*

2. Moz on content marketing strategy： *https：//moz.com*.



第17章

销售101（前期）

脸书COO

谢里尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）

如果你获得了一张乘坐火箭的票，不要问是什么舱位，上去就好。

克劳德·奥切安

在创业企业中，每个员工在头两年都要从事销售工作。每一个人，包括高管。

现在，让我们来谈谈销售。没有什么比早期的成功更重要了。同时，如果你和大多数创始人一样，那么对你来说，没有什么比你的基因更让人陌生的了。你很有可能是一名产品天才、技术天才或设计天才（否则，你过去是如何吸引团队和初始融资的呢），或者有一点像营销专家（在创始人当中很少见），但是，直到现在你大概仍然认为，销售是不信任、厌恶和神秘的结合体。虽然你不知道销售人士真正在做些什么，但你知道他们是不可或缺的（非常勉强，因为你的母校可能会告诉你“优秀的产品会推销自己”）。你也知道，他们常常抱怨。现在，他们是你的下属，或者就是你本人。

尽管情况如此，但在你的公司发展的过程中（让我们期待你的公司正在走向成功的IPO或被收购），你的职业发展将发生改变并且这一改变对你的要求会更高，没有任何一个方面能够比销售对你的改变更大、要求更高。在这个发展过程中，你最有可能从公司最优秀的或唯一的销售人员发展为一个小型的、紧凑的早期销售部门经理，再发展成管理整个销售部门的CEO。这个部门的主要职责包括直销、渠道项目、免费版本、免费试用、内部销售团队、销售工程师及客户服务。所以，让我们开始吧。

何为基于销售的营销

在第1章中，我们介绍了“基于销售的营销”的概念，它建立在营销可以归结为三个英文单词的概念之上：让销售更容易（make sales easier）。简而言之，如果正在做的事情不会创造新的销售，不能缩短销售周期或者不能让重复销售变得更容易，你就不要做这件事情。现在，让我们聚焦于早期销售过程，从实际行动中观察这个概念。

这是一种可怕的概念。在发布之前，你很可能是公司最优秀的（或唯一的）销售代表。但如果你和大多数创始人一样，是一名做产品出身的人士，那么现在你需要改变两件事情：一是你如何看待自己；二是公司的其他人如何看待你。你不再代表产品团队（它们可能是公司中最大的、存在时间最长的团队），你代表的是销售团队。更重要的是，你代表客户与公司其他人打交道。是的，你仍然可以走到大厅和产品团队交谈，但你的关注点需要从以前的角色（“让我们看看如何改进这个产品”），转变到新的角色（“我知道我们是围绕A概念来生产产品，但我越来越多地从消费者那里了解到，他们希望是概念B加上一点概念A。因此，我们需要制造出这样的产品给他们”）。

在你的新角色中，你不仅需要告诉公司你的新角色，还需要让公司知道你从工作中学到的东西。你需要告诉公司，什么时候理想的产品会与市场现实碰撞出火花及市场需要什么。传统的做法是，让其他人来传达公司决议中的产品部分。通过电话销售，或是旁听内部的销售电话，或是两者并施，鼓励整个公司更多地了解这个新的过程。这类行动而非嘴上功夫，是让公司真正掌握“基于销售的营销”的唯一方法。

你需要销售什么

你需要销售什么的决策，或许是在公司早期阶段你需要做出的最重要的决策。它看起来像一个愚蠢的问题，或者这个问题至少有明显的答案：“我们一直以来为之努力的产品”。

但是，等一等。一家公司正在开发的产品恰好就是市场需要的或被认为是市场需要的，这种情况极少出现。因此，对于其中的“delta”，即两者之间的差异，你怎么来弥合呢？

最低可行产品

让我们从最低可行产品（MVP）的发明者之一埃里克·莱斯所提出的定义开始：“一种新产品的版本能够让团队以最少的投入搜集到最大数量来自消费者的可验证的经验。”[注]“以最少的投入”经常被一些人利用，他们把实现MVP的过程描述成偷懒的过程，“一切都顺其自然”。但事实并非如此，MVP是一种结构化的方法，它需要大量有效的原则和努力来支撑。一旦你创造并发布了一个“最低”产品，你就必须始终与市场保持联系并不断根据反馈调整产品。如果正确地实施，MVP将非常有效。

一位克劳德·奥切安的好朋友和本书中描写的大多数人，他们与一个被称为“销售就绪产品”（sales ready product，缩写为SRP）的概念之

间的关系，就像史蒂夫·布兰克与埃里克·莱斯和MVP的关系一样。最近，唐·坦普尔顿（Don Templeton）不仅完善了SRP过程，还改进了缩短该过程的手段，使得SRP就算没有超越MVP，也能与其相媲美。为了向唐表示敬意，红杉资本的人将这个过程称为“坦普尔顿压缩因子”（The Templeton Compression Factor）。准确地执行这一过程，可以将整个企业的销售周期（通常需要180天）缩短到30~60天。（想进一步了解唐的压缩因子和销售就绪产品，请参见本章推荐阅读中的第一条。）

那么，哪一种产品更适合你呢？是MVP还是SRP呢？这取决于你的产品团队和市场。你的企业越年轻越新，市场就会越广阔——只要你的产品团队不断迅速而准确地完善产品。然而，我们也看到过成熟企业尝试实践MVP，但它们的销售部门抱怨自己快要死掉了——因为客户期望它们提供更加成熟的产品。如果你的产品是（使用这个已经让人厌烦了的表述）十分关键的，那么SRP可能是更好的选择。

优先招聘的时间和对象

在发布之前及发布后的头几个月，大部分公司都不需要销售副总裁（或CRO及任何一个当前时髦的职位）。除非这个人是一名具有“撒手锏”作用的销售代表并且能够额外帮助公司做一些销售工程方面的工作，否则，聘请这样一位高层就为时过早。在你的产品经过市场验证而且你已经创造出早期销售机会之前，最好的方式就是和创始人带领的现有团队一起开展早期的销售工作。

产品营销

无论你是否采用了MVP原则，持续地在市场中检验，将消费者的建议传递给产品团队并最终纳入产品发展路线图中，这一点才是至关

重要的。出于这个原因，我们建议将产品营销人员作为早期招聘的对象。产品营销在向企业营销团队解释产品的工作原理和优点时发挥着关键性的作用，而企业营销团队可以帮助包装和推广产品。

销售工程师

除了产品营销人员，对处于早期的创业企业而言，另一个关键性的招聘职位就是销售工程师或携带了大量销售工程师基因的总监级销售人员。这个职位的重要性不可低估。正如前面所提到的唐·坦普尔顿，他就是一位顶极销售工程师。在公司外部的活动中，他与早期消费者接触，将此作为销售的延伸，为他们示范和组装产品，记录下所有早期消费者的反馈并充当起消费者和产品团队之间的桥梁。回到公司里，他把技术人员和工程师及产品团队召集到一起，用自己的想法向他们描述消费者的看法及这些看法是否可以借鉴。

很多最优秀的销售工程师都是销售副总裁阵容的组成部分。这两类人就像列侬（Lennon）或麦卡特尼（McCartney）。如果你不能将他们分开，就同时聘请他们吧，即使现在招聘一名销售副总裁为时尚早。你只需要确保这名副总裁明白，即使距离直接开发客户资源还有一段时间，但这些是他们未来可预见的工作。

渠道

公司在最初始阶段的销售尝试就像春天的花朵：它们的出现又美丽又早，似乎不需要任何努力。但是，一定要警惕：它们并不是下一个季节的指示器。为什么呢？因为早期销售通常是你和投资者的家人及朋友所构成的人际网络产生的。这些人非常愿意帮助你测试产品，或者是因为你在上一个公司中正确地引导了他们，或者是因为你将产品免费赠送给他们。无论是哪一种原因，他们都不能成为真实市场的代表。

你将面临的来自文化和经济方面的重大挑战之一，是你从“朋友和家人”向销售代表所称的“任务式销售”的转变。任务式销售类似于你回到家躺在沙发上，这时有人敲门，两位面带稚气的虔诚的传教士面带微笑，捧着可以“改变你生命”的印刷品。想想有多少人会无视那些宗教印刷品而当着他们的面砰的一声把门关上，尽管只有极少的潜在客户会按照这些印刷品上的信息去参加会面。

初始阶段的销售工作是咨询性的。这让人充满幻想。如果不是由CEO亲自完成的话，销售人员会经常和团队一起坐下来精细设计这件事情。目前还没有充分的数据来武装销售代表并让他们完全依靠自己进行销售。

——加速合伙公司 李平

如果你的销售仅仅是始于朋友和家人，你就让自己陷入了困境，因为他们乐观的反馈会误导你。你应当投入时间拜访新的陌生人群。我们总是发现在创业企业中，如果一个团队有8位客户的话，那么8位都是团队成员的朋友。

——罗利创投公司 查尔斯·比勒

尽早频繁地主动拜访

不要等到走向市场时才发现什么是市场真正思考、期待和需要的东西。就像拨打痛苦而尴尬的陌生拜访电话一样，拿起电话，与你的销售团队（一旦他们被雇用）希望接触的人联系。如果你只是根据从朋友和家人那里听到的内容来构建走向市场的策略，你将非常乐观，但往往是自欺欺人，然后非常失望。如果你没有足够警惕，你也有可能会破产。

尽早构建渠道

根据陌生拜访电话、市场调查及来自投资者和同行的建议，你大概能够获得应该尝试与哪些人联系的好主意。因此，现在就开始投资于构建潜在联系人名单、销售技术和资源（人力资源及其他资源），以保证一旦你打开了“任务式推销”的开关，你的销售团队（它们将机会变成销售会获得报酬）就有一份很诱人的机会清单去完成。

赛思

这里我们将给出招聘对象和招聘时间的最终建议。让我们把这个人叫作“赛思”（Seth）。就像我们鼓励客户为销售对象创造“人物角色”一样，以下是赛思的人物角色设定。

- 24~30岁。
- 希望“深入了解”技术、产品及竞争对手。
- 熟悉社交媒体、协作软件、聊天工具和社交销售。
- 活跃于各种屏幕。
- 热爱数据，尤其是与企业网站相关的数据，例如每日访问量、哪些人在访问、来自何方、停留了多长时间及哪些内容吸引他们等。
- 知道如何寻找早期潜在客户的核心材料，包括来自机构的和付费购买的。

赛思就是你的数字原生玩家，你希望他管理销售团队的销售机会“仪表盘”和营销“自动化仪表盘”，同时他也是轻松愉快地通过众多的渠道与潜在客户和合作伙伴交流的人。这些渠道包括电子邮件、推特、HipChat、谷歌群聊工具（Google Hangouts）、领英——但凡你能说出来的都可以。他能够将销售和营销连接起来，同时在不同的销售

目标之间专注于核心目标和机会。如果你是在行业会议或展销会上，赛思可以成为展台工作和协助销售的多面手型团队成员。此外，如果你希望团队中有人负责追踪企业的前三大竞争对手，并向整个团队介绍他们最近发布的信息、社交媒体策略及新的内容和产品发布，赛思会是你的理想人选。

销售领域的赛思非常稀少，但对他的需求却很大。因此，你甚至可以从发布之前就开始寻找他，因为寻找的过程需要一些时间。同时，如果出现了这样的情景，请不要感到意外——赛思可能意识到自身技能的独特性，要求薪资涨到每小时165美元，否则他要离开你的企业去创办自己的公司。那么，给他一些动力（股权）让他留下来。

网站：销售最好的朋友

由于我们是从销售过程的角度去看网站及其发挥的作用，所以，让我们回过头去看看网络约会的例子。在构建网络形象时，你的心里已经有了一个目标：要让你自己足够迷人和具有吸引力，以引导自己的目标观众按照正确的流程移动到下一个阶段。你如何设计自己的形象，即“展示”的顺序，可以注意这样两点：利用优点；通过一系列的教育、评价、考虑和尝试来引导你的目标受众。例如，如果你的学历相对较差，但旅行经验丰富，就不要用高中毕业证书来引导，而应该使用你在巴厘岛骑着大象的照片。

企业的网站也是如此，在对网站设计师或开发人员投入资金之前，你需要和销售人员（即使你自己就是这个销售人员）一起坐下来决定这些事项：你希望消费者在网站上展开什么样的“旅程”（依次进行产品视频之旅，挖掘白皮书、示例、消费者使用案例及免费试用）；网站和内容如何给予这个旅程最好的支持。

转变你的思维

回到第9章“推介与报价”，我们讨论了颠倒层级的必要性，即从自下而上的销售（专注于你的核心技术，“德萨氢氯”）转变为自上而下的销售（“更加幸运”）。或者就像一名销售代表所解释的：“我不是在销售真空清洁器，而是在销售‘清洁’。”转变思维及其背后的价值层级是销售团队最难做的工作之一。毕竟，吸引早期员工或关键员工和早期投资者大概是你的独门技术。但是，你的主要客户不同于早期采用者，他们没有那么关心德萨氢氯。他们只是希望知道你将如何改善他们的生活/工作（更加幸运）。因此，让我们来看看颠倒的层级如何在你真实的销售工具中发挥作用。

你的初始销售文稿（提示：你没有那么吸引人）

我们的约会和销售都进入了新世界。你的潜在消费者已经对你进行了研究——他们不需要推介，他们需要一次面对面的谈话。那么，和他们谈一谈吧。

第一个要改变的事情就是删掉（或者往后面调整）可怕的“关于我们”的演示文稿。你不会以这样的方式开始一次约会：“让我对自己做一些介绍。我是这样的小伙（姑娘）……”所以，为什么要在销售拜访中这样做呢？不要从公司的基本情况开始介绍，包括地理位置、员工数量和专利之类的信息无须告诉对方，除非他主动问到。如果你打动了我，我会在稍后向你询问这些信息。让我们从那些对他们而言重要的事情开始，而不是你自己。

图17-1是我们所使用的公式，由此可以让客户从令人窒息的传统销售推介升级到销售2.0时代双方对话的出发点。



图17-1 从推介到对话

这个系列的第一张演示文稿是你的“市场分析”。它是你自己对分析师、投资者和早期客户所表现出来的你的受众所处的行业、这些行业正在发生的变化及这些变化在行业/整体层面产生的影响进行的提炼。这张演示文稿的目标有两个：为你提供宏观层面的可信度；开始由推介转向对话。你用“这些是你所看到的吗”作为结尾，圆满完成了以这些事实作为支撑的演讲。这会让他们非常高兴（你把他们当作了迷你版市场分析师）并引出了对话。

现在，我们将对话向前推进一个层次，来到“你真糟糕”这张演示文稿。演示文稿中的“你”不是指个人本身（你不应当自以为对他们非常了解），而是指他们的工作说明或在公司中的职位。这张演示文稿主要在讲，“和你从事同样工作的人们告诉我们，管理层的预期是不正常的，尤其是考虑你所使用的工具的情况下。这导致了……”这张演示文稿的目标是向你的消费者提供机会，在你所报告的内容上进一步拓展：“你是对的，但是只了解了一半的情况。就在上个星期，我的经历让我……”到这个时候，对话才刚刚从演讲转换过来。

这些内容带领我们来到写着“这不是你的错——真的不是”的演示文稿。在这里，你和你的新朋友可以分析（或抛弃）现有的解决方案，顺便引入你的竞争对手。这里你也可以对管理层的苛刻与无知表示同情，他们在工具有限的情况下期待着非常好的结果。

好吧，现在你已经完成了消极方面的分析。通过一个以业务为中心的场景，你将对话推进到积极方面。“如果……的话，是不是很棒”把省略号换成你对“更加幸运”这个表述的定义，或者使用加粗的标题：“如果可以看到每一位应用的员工是如何为用户服务的，是不是很棒？”这张演示文稿十分具有鼓动性，只有这一张演示文稿有自夸的成分。这样做的目的在于，让你的潜在客户能够说出：“是的，那样很棒。但是，那是不可能的事。”

现在，挑战就在你面前，你的潜在客户允许你从对话回到演讲，尽管这种允许是下意识的。现在，你的工作就是展示你的产品、解决方案或技术，如何能够实现你们共同达成的目标。（“是的，那样很棒！”）现在，你已经拥有了一个好的开始。

苏莫日志的故事（续）

2011年秋天，苏莫日志团队尚处于秘密运营状态，准备在2012年第一季度进行企业和通用版本产品的发布。在25人的产品或销售团队中，仅有一位是由董事会成员聘用的，并且大约是在发布前的6个月才加入公司。他具有邻近企业领域的经验，意味着他可以直接加入并立即产生生产力。

作为企业的中层人员，他适应早期阶段的创业企业在销售结构、过程和系统上的不足，并且已经做好准备完成自己所有的工作，从潜在客户（名单由董事会成员提供）的陌生拜访到从领英群组中筛选机

会。同时，苏莫日志也正在运营一个拥有两个页面的网站，分别为有目的性地招募工程师和销售工程师服务。仅此而已。在设计上，网站没有提供任何关于产品的可获得的信息。此时，企业没有市场意识，也没有投资销售工具或推广活动来培养市场对企业的兴趣。苏莫日志一直这样保持到2012年第一季度的发布。

推荐阅读

1. "The Templeton Compression and the Sales Ready Product，" *http：//bit.ly/2fhC2gk.*

2. Mark Leslie and Charles Holloway，"The Sales Learning Curve，" *Harvard Business Review July-August 2006，http：//bit.ly/1L3UwsD.*

---

1. Eric Ries，*The Lean Startup*（NewYork： Grown Business，2011）。



第18章

销售101（后期）

销售副总裁

聪明的销售人员会承认错误并从中吸取经验教训。

克劳德·奥切安

更聪明的销售人员把这些错误归咎于营销。

你知道商场里写着“你在这里”的二维地图吗？在企业的构架图或路径图上，你才刚刚到达最大的一座里程碑：“你的企业发布了。”没有退路，你已经展现在所有观众面前——潜在的客户、竞争者、员工候选人、新的投资者、行业分析师及家人。无论你唯一的关注点是提升销售，招募人才（员工、合伙人、新的投资者）还是增加利润，游戏已经开始。

然而，你的视角和用语需要做出细微的改变。本章所指的“销售”，并不是向“朋友和家人”或宽容的早期采用者客户进行销售。我们这里所讨论的是更广阔的市场，这个市场会成就或毁灭你的企业。这就是“真实世界”的销售，而它可以归结为两个词：客户与收入。

客户

我们已经从个人销售机会的世界（朋友或者与早期产品有良好关系的人）转移到了集中销售的世界。

> 我们看到，大多数销售领导没有在企业中培植系统的和流程驱动的销售文化。这种文化采用一种罕见的领导风格和一种分析式的、指标驱动的导向来成功地拓展业务。
>
> ——加速合伙公司 杰克·弗罗门伯格

这把我们带回到客户的任务角色——构建你的销售对象。很多创业企业并没有严肃对待这个过程，它们把这看作一种无用的练习。但是，那是它们傲慢的表现，这是一种“这件事真棒，适合的人看到它就会知道”的思维。

或许，就像在第12章“网站”中提到的，你已经通过识别你的潜在受众开始了这个过程，并随后在网站上开辟了为他们定制的区域。如果是这样，你就在游戏中遥遥领先了，因为你不仅对每一种客户细分提供了量身定制的内容，还为他们提供了量身定制的（或可追踪的）具体报价。（“免费试用，了解更多，点击获取示例。”）如果不是这样，现在你的机会来了。在销售代表从向朋友和合作伙伴轻轻松松地销售转变为向陌生人销售时，营销人员必须和销售人员保持密切的联系。在一个月之后，或者与这样的消费者会面之后，销售人员就会和营销人员一起合作，立足于他们潜在客户的三维画面中：职位、责任、任期，他们期望什么以及什么样的工作问题让他们通宵达旦。然后，他们就会开始工作，尝试将内容和销售策略按照客户的任务角色来安排。

用定制化内容定位客户

在发布之后，你可使用两种武器进行销售：一把猎枪和一把步枪。猎枪用来向整个市场传播信息（公关、期刊文章、电子邮件营销和赞助内容）。你不知道是否击中了目标，但你需要将自己的信息广泛“撒网”。用于这些活动的内容会出现在网站上，而可以下载的内容包括视频、白皮书和案例等。

你的销售人员将告诉你的是，一旦他们用“猎枪”击中了目标（“大面积撒网”），他们就需要一系列新的销售工具，而这些工具则很有可能没有被规划为发布的组成部分。这些都是精准的内容，好比是用步枪瞄准有特殊需求的特定目标。有时候，这些工具是用来推送信息的（来自同一行业的客户的成功案例），而有时它们是销售代表的在线工具（一个定制的销售平台）。而其他时候，它们是内部推荐的工具——或许甚至是真实的使用者——代表你进行使用。但是在发布之后，你就应该加强火力，根据你的客户人物角色及其在销售周期中所处的位置来定位。

> 我们的销售领导就是在为工作寻找合适的人手。他们的地理位置并不重要，因为人岗匹配对于销售而言确实非常重要。
>
> ——敏博团队

测试一切

这一点适用于所有的创业企业及其CEO，潜台词是你什么都不知道。实际上，你无法知道。因此，不要假装自己知道，不要用那些创立企业时所使用的概念来勉强支撑。现在，是时候测试企业所有的核

心概念了，这些概念包括产品、潜在客户、建议和目标内容等。即使你对哪些部分在发挥作用很了解，你也需要对以下内容进行测试，以便了解哪些部分发挥的作用最大。

- **产品** 无论把你是使用最低可行产品（MVP）还是销售就绪产品（SRP）方法，现在是你将产品交付到特定消费者手中的时候（既有早期采用者也有后来的核心客户），记录他们的反馈，将他们的想法整合到下一个版本的产品当中，然后重复这个过程。
- **客户** 如果你足够聪明，发现了创业企业解决问题的思路（不只是你和你的团队所创造的），那么你的客户就非常明显：有这些问题的人（或企业）。现在就是同时对问题的假设和目标客户进行测试的时候。有问题的这个人，和需要解决方案、提出建议甚至签下订单的人是同一个人吗？还是那些属于完全不同部门的人？
- **内容和报价** 早期销售的成功不仅取决于找到正确的客户，还取决于发现如何接触和打动他们。发现和接触客户需要推播式营销一类的活动。任何一位营销人员都会告诉你要测试一切：你所构建或购买的清单的有效性、业务拓展结束时提出的建议及客户的反馈。坚持改进，直到你得到一个自己舒心的方案。然后更多地投入到这个项目中，追踪结果并再次测试。

作战室

> 当销售团队加入公司时，我们经历了难以置信的文化冲击。它就像一次电疗。
>
> ——苏莫日志公司联合创始人、CTO 克里斯琴·比德根

当人们（过去的员工、分析师和网络新闻人等）对失败的创业企业进行检验时，他们发现最突出的问题是没有追踪竞争对手。或者，他们没有将追踪竞争者明确地放在首要位置。创始人会解释自己太“埋头”忙于产品的开发、营销或销售了——这些都是废话。你的客户拥有很多选择。如果你没有意识到这些选择，以及这些选择有哪些优缺点，你就应该承担由此产生的一切后果。

这就是每一个创业企业需要一个“作战室”的原因。就像过去的政治竞选（“笨蛋，问题在于经济”——美国前总统克林顿1992年的竞选口号）中著名的作战室一样，聪明的创业企业会为追踪竞争对手分配物理空间和时间。创业企业从客户的人物角色开始，将客户画像贴在墙上，提醒自己目标是什么。然后聚焦于其他的同样在关注它们的人。每一个潜在的竞争者的画像也会在墙上占有一定的空间，然后把能够找到的关于它们的一切信息打印出来并贴在对应位置：它们的网站主页、产品架构（你会为早期客户分享的各种来自竞争对手的材料而感到震惊）和电子邮件报价等。

这个作战室也应该是销售人员开会的地方。最重要的是，这里是他们在每一次销售失败后进行事后回顾的地方。这些会议固然痛苦，但也非常关键。一旦你知道了为什么失败以及输给了谁，你就需要在每周的全员大会上把这些信息分享给公司里的其他人。然后，你需要确保自己不会在三个月后开同样的会议，也无须报告同样的结果。

定义和构建你的销售周期

在发布之后，就应该重新根据源于真实世界的经验重新审视自己对销售周期的假设。将你在销售周期每一个阶段的真实经验衔接起来，直到你获得一个特定企业的完整周期。然后向整个企业展示这个

周期，向每一个部门说明它们在快速而高效的周期运行中所发挥的独一无二的作用。

例如，你的客户可能从来没有听说过你。没关系，你的公司才刚刚成立，但你可能希望增加公关支出来解决这个问题。另外，公关人员可能会告诉销售人员，为了让公关工作真正有效，他们需要使用消费者的评价来进行案例研究，因为案例研究被证明是最具生产力的销售工具。

客户在下载，但是为什么不活跃？他们在浏览网站，但是为什么不会停留？这些问题就是赛思（你的数字伙伴）和他的数据需要参与的环节。追踪哪些数据下降并寻找新的卖点或促销活动来引发消费者的兴趣。

或许潜在消费者在下载适用版本，但没有转变为付费版本。在这种情况下，销售人员都应当进行深入的挖掘，或者客户维护人员需要进一步维护。

你明白了吧。销售人员需要对公司的收益负责，但公司也需要对销售人员负责。发布之后，你就可以正式启动销售人员和营销人员共同参与的每周例会。无论是谁来管理销售和营销部门，无论他的职位是什么，都应当召集这些会议。但是，这里应当起统领作用的是赛思（营销数据小伙）和销售代表，尤其是内部充满微笑、始终在拨打电话的销售人员。他们拥有你所需要的数据，帮助你从通用销售转变为针对特定企业的有生产力的销售。

维护你的客户

最早期的销售是非常昂贵的。幸运的是，经济性原则在这一阶段也同样适用：最便宜的销售（在许多方面同时也是最有价值的销售）是重复销售。这条原则在社交媒体时代变得更加有效。现在，满意的消费者不仅是重复销售的对象，他们还能影响同伴以同样低廉的销售成本到你这里来购买。这也是维护客户或者“客户至上”的重要之处。随着公司的发展，客户维护将成为一项日常的职能，它也将是公司最重要的职能之一。

在与消费者互动方面，很多公司都为销售人员提供了较大的自由空间。不幸的是，这种观点可能导致销售人员只是为了达成交易而工作，随后就立即转移到下一笔交易。在企业销售中，这种“若即若离”的方式虽然会带来快速销售，但会导致较低的消费者满意度。在社交媒体和同行评价销售盛行——甚至这种评价会产生爆炸性影响——的时代，这对创业企业来说是致命的。我们建议，不仅要重视销售在生产配额中的作用，更要重视在销售过程中保持高水平的消费者满意度。这些公司都为“消费者满意度”建立了一个基准（比如任何低于“8”的评价都是不可接受的），然后聘请客观的第三方来定期对消费者群体进行调查。这种方式不仅让销售人员和客户看到你非常重视消费者满意度，还显示了满意的消费者能够让重复销售变得更容易——这让销售部门也很高兴。

思考一下你如何通过不同的方式来让一个愉快的消费者为你服务。这些方式可能包括以下几种。

- **评论人** 愿意充当评论人的消费者是无价的，这意味着你应当尽你所能地获取早期评价，包括大幅调低价格。最重要的是，在早期阶段，当新闻界和分析师（从未听说过你的人）在尝试确定你是否真实的时候，消费者对你的验证是其他方式所不能达到的。你拥有的评论人越多越好。尽管早期采用者或许非常热衷于你的产品或服务，但他们的法律部门可能限制其做出正式的可引用的评价。

在二次验证的时候，你仍然可以使用这些评价（他们将会和新闻界及分析师交谈，但是以匿名形式），然而，只要可能的话，你需要的是“原始的”可引用的评价。在他们与同行的交流中，原始的和二次的评价都是有用的，有助于早期销售获得成功。

• **网站** 来到网站的潜在消费者如果看到主页上有大量商标列表（特别是他们熟悉的），会更加确信自己来对地方了。请确保使用客户商标的权利已经写入了销售合同，以保证不会让团队把时间浪费在逐个获得商标上。

• **案例研究** 在同行评价不足的情况下，案例研究是你所拥有的最具生产力的销售工具。它们是800~1200个词构成的故事，会出现在网站和印刷资料上，内容与某个公司如何使用（热爱）产品和服务相关。你的公关团队或内部营销文案撰写者都可以和你的消费者见面交流，并在一周之内推出这些内容，但需要获得消费者的同意（通常是这个过程中比较花费时间的环节）。

苏莫日志的故事（续）

在发布后不到三个月的时间，苏莫日志的头号竞争对手斯普伦克就公开上市了。斯普伦克的股价在上市的第一天飙升，以至让行业研究员回忆起了1999年的繁荣市场。到2012年4月的首次公开发行时，斯普伦克公司已经成立9年了，对刚成立两年的苏莫日志公司来说，它是一个有价值的显而易见的竞争对手。如果人们没有听说过苏莫日志，那我们就让销售人员把产品称为“云端的斯普伦克”（当时斯普伦克还没有任何一个基于云端版本的产品）或者“有脑子的斯普伦克”（斯普伦克没有苏莫日志的内嵌智能）。

较早关注斯普伦克甚至让苏莫日志团队有机会在其公开发行期间“劫持”一部分来自媒体和行业的关注。苏莫日志让公关团队利用突发新闻事件来获取斯普伦克产品市场中的媒体注意力，因此将自己注入斯普伦克的新闻报道中。同时，苏莫日志还用谷歌的关键词广告策略来吸取斯普伦克的部分机构搜索流量，并因此收到了斯普伦克律师发出的“结束并停止”信件——这通常是你做对了的标志。此外，销售团队还利用斯普伦克来进行市场验证，这个行动表明了斯普伦克的产品已经过时。它是一个富有的过时之物，但的确已经过时了。

利用强大的发布，苏莫日志迅速拓展了销售团队，聘请了一群具有销售经验的专家。新员工的加入迅速改变了办公楼的动态。首先，团队成员来自更多大型的、知名的企业，他们习惯于对产品的方向产生很大的影响力。其次，他们不会接受从技术创始人和内部工程师那里得到的“不”的回答。他们是非传统的销售人员，由他们曾经合作过的苏莫日志的CEO招募而来。他们知道如何完成这些工作，并且让每周的销售和营销会议重点关注销售漏斗。

推荐阅读

1. Jessica Livingston，“Why Startups Need to Focus on Sales，Not Marketing，” *Wall Street Journal*，June 3，2014，*http：//on.wsj.com/2fY9Typ*.

2. Greg Skloot，“The Guide to Sales and Marketing for Technical Startup People，” *http：//startupsheartcustomers.com*.

3. Dharmesh Shah，“10 Ideas for Those Critical Early Startup Sales，” April 21，2011，*http：//bit.ly/1jyLKql*.

4. Jean-Baptiste Daguene， “9 Sales Tips for Early Stage B2B Startups，” April 27， 2016， *http：//bit.ly/2fWU1Za*.



第19章

需求激励和系统

电影《大亨游戏》（Glengarry Glen Ross>）中的推销大师

布莱克（Blake）

A：一直（Always）；B：在（Be）；C：靠近（Closing）！A-I-D-A：关注、兴趣、决定、行动（Attention，Interest，Decision，Action）。关注：我引起了你的关注吗？兴趣：你感兴趣吗？

克劳德·奥切安

营销工作就是三个英文单词：让销售更容易（make sales easier）。如果一件事情不能启动销售、缩短销售或是让重复销售更加容易，就不要做这件事。

企业已经发布了。恭喜你。现在应该做什么呢？最理想的情况是，你已经准备好了计划，以充分利用发布带来的市场关注度和集客式流量，这样的计划既包括系统性的营销计划，也包括内容、需求激励、销售支持、新闻和评估事项。发布日对创业企业来说是一生只有一次的时刻，但它同时也是为收获发布的全面成功而实施的持续营销计划的开始。在本章中，我们将讨论如何逐步按照需求激励项目构建出你的“客户获取策略”，以最低的成本实现最高的销售效率。

在本书前面部分，我们讨论了企业的新产品或新服务走向市场过程中掌握必要策略的重要性，这些策略包括如下三个要点。

- 定义目标客户的预期（又被称为购买者的任务角色，包括他们的需求和特质）。
- 定义销售循环的步骤。
- 内容的种类，以连接并引导目标购买者进入销售周期的下一步。

理解和准备好三个要点之后，你已经着手探索这些购买者从哪里获得信息以及如何吸引他们。现在是弄清你的消费者究竟是在哪些地方（网络和实体）闲逛的时候了，这样你才能知道自己的营销和销售拓展项目应该聚焦于何处。一个项目应当包括目标、负责人、可交付的成果、截止时间和指标。这些内容看起来一目了然，但如果没有的话，一切都只是空想，而空想不值钱。

销售的新现实

让我们从新的销售漏斗出发（见图19-1）。在理想情况下，最低成本的销售机会是潜在的消费者刚好匹配你所设定的购买者任务角色，而来到你的网站浏览的人购买了你的产品或服务，不需要你做任何投入。但是，即使看起来是这样，集客式营销并不会自己发生。

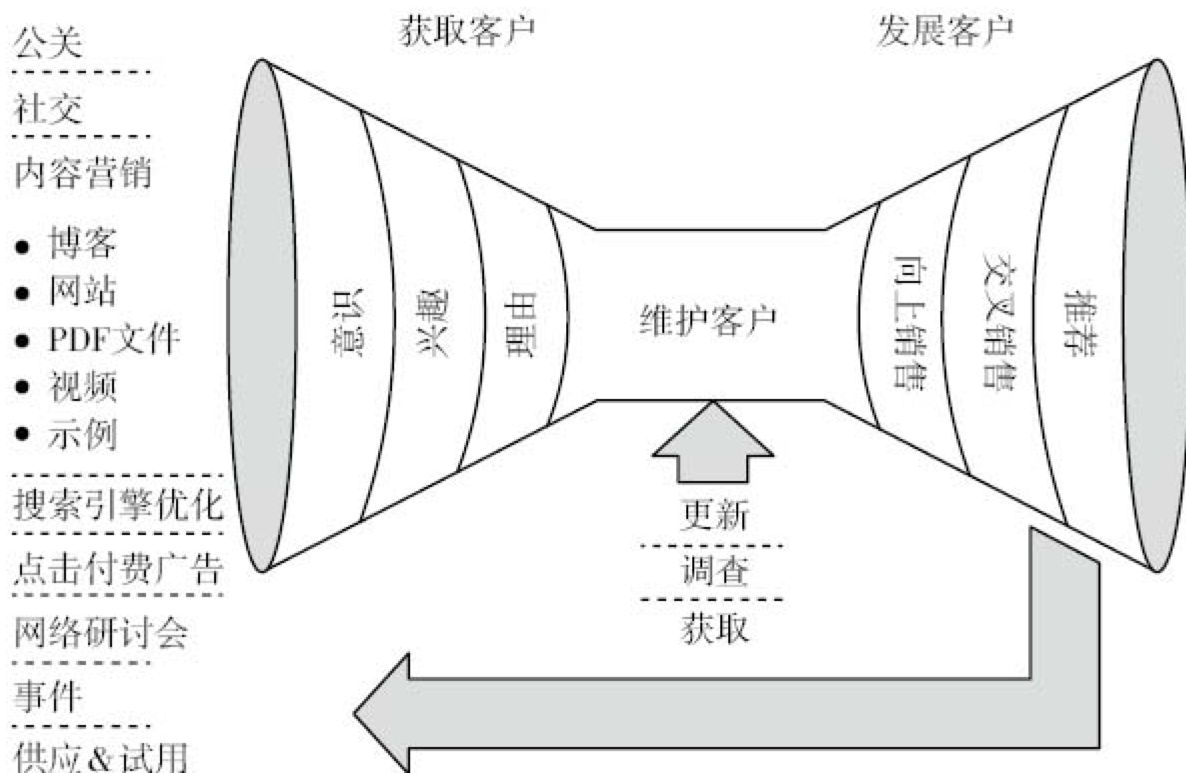


图19-1 怎样运作：新销售漏斗

资料来源：史蒂夫·布兰克。

首先，你需要投资于集客式营销以“刺激发展”。同时，通过营销项目培养关于企业和产品的市场意识，这些项目包括内容营销（电子邮件、博客等）、社交媒体、广告、事件和免费试用等。（请记住：所有这些内容都与第13章所讨论的公共关系方面的工作相关。）

这里的目标是以策略性的方式组合并发布这些项目，以便接触到目标消费者并推动他们来访问网站，从而启动销售过程。一旦他们来到了网站，你希望通过包括以下一项或多项内容的过程来引导他们：阅读新产品材料，观看视频，注册申请免费试用，在社交媒体中关注你并分享内容。但是，请记住，这是一个长期的过程。在发布后的时期构建销售漏斗，你需要对集客式营销进行初始投资，在集客式营销开始逐渐带来生产力（如网站流量、注册量和机构调查排名等上升）之前，你需要细心维持和评估。

你（及你的企业和投资者）需要把推播式营销作为播下的种子，而集客式营销作为收获的成果。这些种子可能需要数月的时间才能带来成果，时间的长短取决于你的产品和市场。因此，如果你没有尽早引导你的投资者（和企业），你将会在播种之后、收获之前付出大量努力以维护推播式营销支出的成果，尤其是在初始销售进展缓慢的时候。

在新销售漏斗的左边，你可以看到不同类型的推播式营销的例子，它们可以用于构建产品需求。无论是网络研讨会、展销会，还是免费试用，你的内容营销引擎都在接近目标受众，利用一系列的内容来开发他们的兴趣，推动他们对你所能提供的内容（免费下载、示例概览或成功客户的故事等）提出要求或完全接受。

而新销售漏斗的右边则讲的是如何构建可重复的、忠实的客户基础，这些客户要有意愿向其他人推荐你的产品和企业并更多地购买下一代的优质产品。虽然企业大部分的营销资源最初都投入到了图表的左侧，但随着客户基础的夯实，企业就开始投资于右侧的项目，因为有回报的销售是对营销投入的最佳回报。（我们将在第20章深入讨论新销售漏斗。）

需求激励的新现实

陌生拜访电话

不要假设能够通过网站或销售漏斗获取或开发出100%的收入。为了让集客式营销类似飞轮的吸客惯性开始发挥作用，你不仅需要投资于推播式营销项目，还需要知道销售需要大量的陌生拜访电话。没有人喜欢做这件事，同时市场上也存在着大量可获得的外包资源来帮助

企业分担这项工作，但是，这是任何一家创业企业都必须面对的事实。

> 构建效率指标。你必须展示出：一美元的销售和营销投入能够非常迅速地带来一美元的收入。
>
> ——门罗风险投资公司 麦特·墨菲

就像提倡虚拟化资源和适合的活动（以及商品化非核心的服务，如最初阶段的会计和人力资源服务）一样，我们对于初始阶段的销售活动外包有强烈的偏爱。有很多服务都可以由专门的电话呼叫员小组来提供，从验证联系信息到电话预约及早期账户资格认证。但是，除非这些电话银行是经过了详细训练并由你的销售人员监督，否则，它们存在很快被视为“电话磨坊”（phone mill）的风险，而这将对你带来负面影响。

内容

如果你听到这样的说法，就立刻叫我们停下：你不可能拥有足够优质的内容。为尽早建立内容搜索引擎并不断提供新的内容和项目，销售部门和负责需求激励的员工都在持续努力。你需要这种多样化的稳定内容流来吸引和接触目标购买者。确保企业将社交销售的现实融入你的想法当中，以使提供的内容能够轻松地在潜在客户中分享——他们可能会通过领英、推特或品趣志（Pinterest）等社交渠道来与你接触。

系统

很多创业企业都犯了这样的错误：将全部的初始营销预算投资于没有自动化追踪和评价的项目。需求激励的最佳实践需要自动营销系

统在企业发布之时就准备就绪，以获取网站流量并有效地计划、追踪和评估所有推播式营销项目。目前，最受创业企业欢迎的自动营销系统包括HubSpot、Marketo和Pardot。（特别是HubSpot，它的主要服务和功能都定位于创业企业。）这些系统将通过易于观察的仪表盘，揭示你的销售漏斗中有多少条咨询、引导和机会，为营销和销售团队提供早期的评估功能。

尽早进行销售

有效的需求激励系统会尽早地并经常性地融入销售部门当中。出现这种情况的部分原因是公司政治。我们从来没有遇到过一位销售人员会对营销人员所做的工作满意，因此，通过让他们参与投资哪些项目并以什么样的顺序实施之类的决策中来，让他们留下参与的证据。如果他们继续抱怨（记住：他们是销售人员，抱怨存在于他们的基因中），就用这些证据回应他们。机会溜走了？什么让机会溜走了？销售人员可以改变什么？一旦机会来临，将其进行分类和整理，以使营销和销售人员可以一起工作来确保他们拥有正确的组合。

> 当今，数据驱动的营销是创业企业的必备需求，也是创业企业早期最佳的投资之一。
>
> ——VanEdge资本 莫·克曼尼

如果一种类型的机会与另一种之间存在障碍，那我们应该相信自己要怎么做才能挽救这种不利局面呢？（或者他们告诉我们要怎么做了吗？）在销售周期的每一个阶段中，客户（和销售人员）面临的具体问题是什么？他们非常感兴趣，但没有足够多的人试用？他们有足够多的人试用，但没有那么多人购买？他们有足够多的人在早期购买，但没有大规模购买的计划？把所有这些问题或者说是担心以及从其他来源（如HubSpot、Salesforce和你的网站）所了解到的信息结合

在一起进行决策，确定如何重新分配资源以达到最大的效用。如果存在的问题是早期试用无法实现转换，那么是否能用营销人员可以使用的大胆的主张、产品供应或竞争来加速转换过程呢？例如，像这样的语句：给我们数据和30天的时间，如果我们不能让你在接下来的6个月看到产品成本的下降，你就获得免费使用的权力。然而，所有这些决策和投资都只有在销售人员和营销人员积极沟通与共同协作下才能发挥作用。

逆向设计交易需求

需求激励的基础是数学。一项强大的需求激励计划始于你的收入目标，然后逆向发挥作用。事实上，它将你的销售过程进行了逆向设计，从销售或营销系统搜集数据来决定你需要进行多少次询问来创造一条合格的销售线索，决定你需要多少条线索才能转换成一次交易等。有时候，该计划被解释为一张传统的瀑布图（waterfall chart，见图19-2），非常简单而方便地描绘出你需要多少个需求激励项目，以及需要投入多少营销资金来支持这些项目。

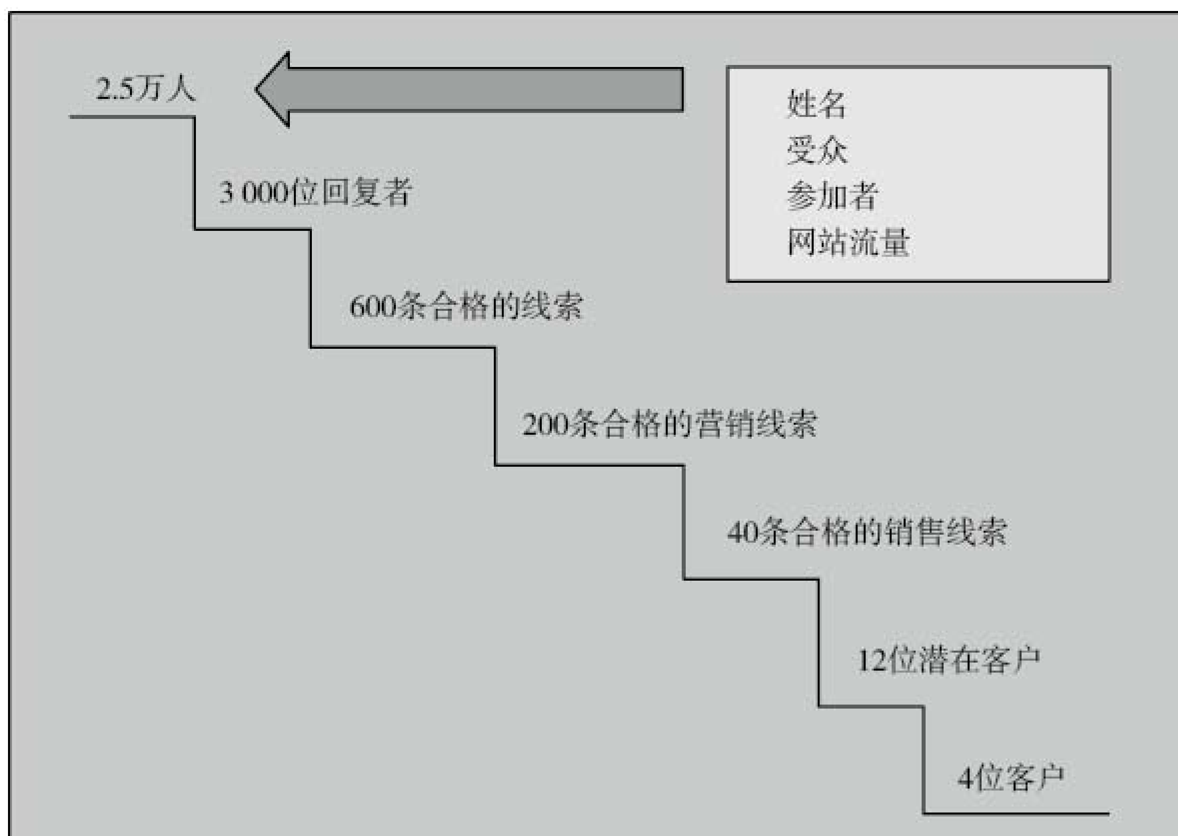


图19-2 瀑布图

对所有参与者来说，这都是一个不错的教学工具，因为数字不会说谎。正如瀑布图所揭示的，如果你真的需要2.5万人的姓名清单来获取4次交易，那么，我们要么需要持续地寻找额外的2.5万人的姓名清单，要么寻找一种让每一个步骤都更具生产力从而改变这些瀑布表上的数字（以及经济性）的方法。无论使用哪一种方式，可靠的瀑布图都是一个良好的起点和不错的工具，可以帮助我们追踪前进道路上每一步的过程。

苏莫日志的故事（续）

在发布前的几个月中，开发的内容都旨在让苏莫日志团队发布之后能够旗开得胜，维持发布带来的市场动能并提高集客式营销的流量。就像我们在第16章所描述的关于避免发布后低谷的内容，我们乘胜追击，由公关团队引导了一大批正面的报道，然后紧跟一系列需求

激励项目（电子邮件、同步发行内容、谷歌关键词广告和贸易展会等），旨在为网站带来流量。

在图19-3和图19-4中，你可以看到项目的清单，以及我们对利用销售漏斗追踪商机的数量和表现的关注。苏莫日志于2月发布了企业版本，6月发布了免费试用版，在此期间的3个月中，我们采取与更新产品或服务一样的热情来准备企业的发布。

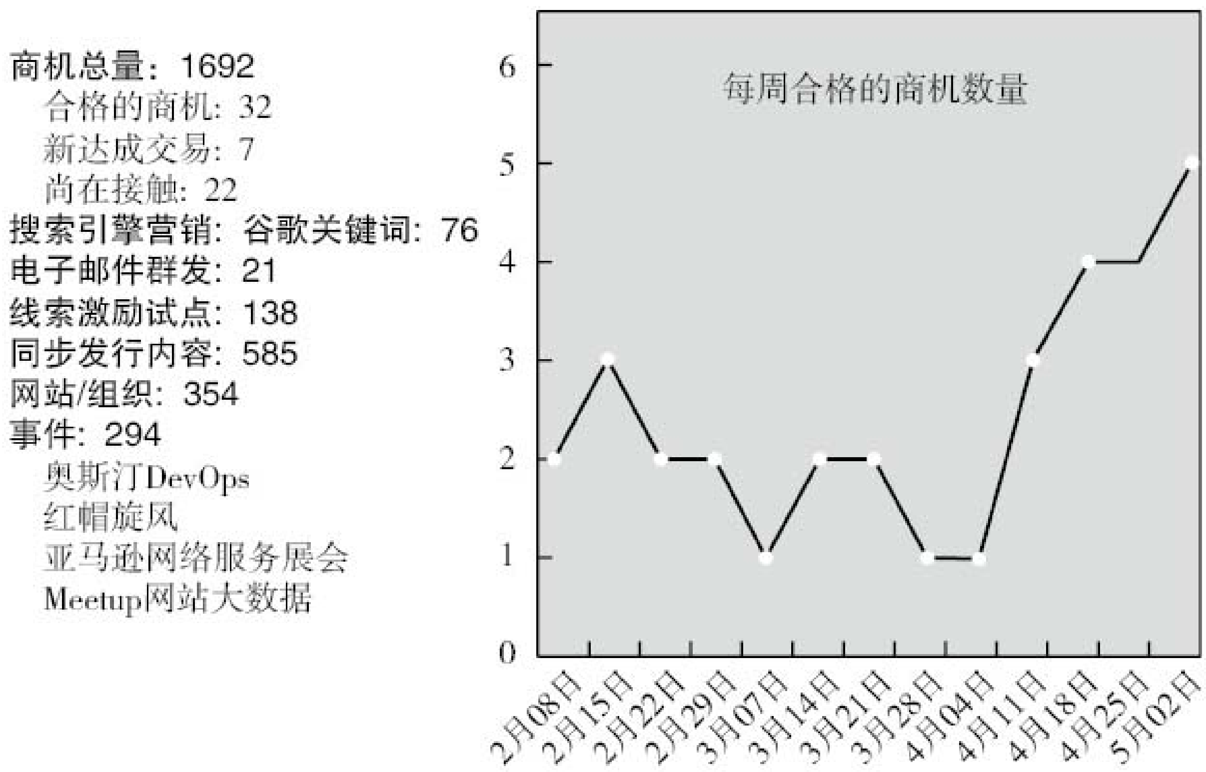


图19-3 苏莫日志发布后3个月的潜在商机

资料来源：苏莫日志。

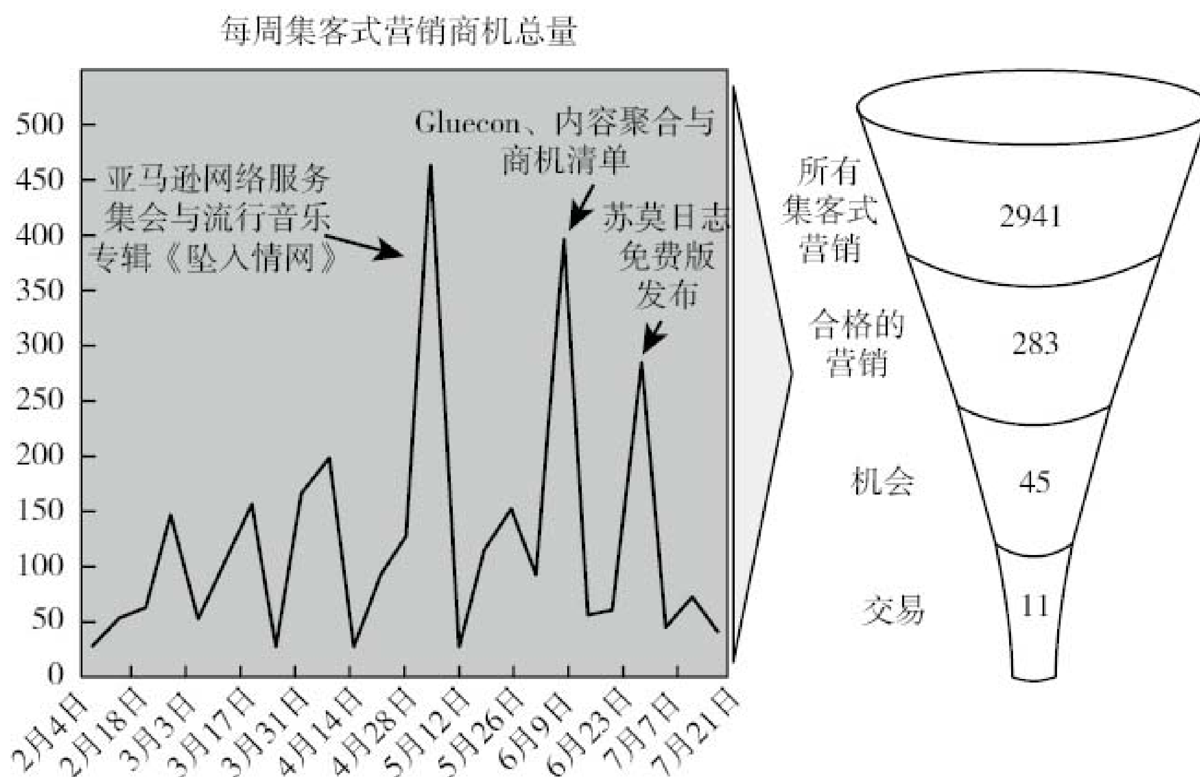


图19-4 商机激励与认证过程正在改善

资料来源：苏莫日志。

推荐阅读

1. Pamela Vaughan，“How to Create Detailed Buyer Personas for Your Business（Free Persona Template），”May 28，2015，*http：//bit.ly/2fxOrPX.*

2. David L. Rogers，*The Digital Transformation Playbook：Rethink Your Business for the Digital Age*（New York：Columbia University Press，2016）.

3. Marketing Automation Simplified：*http：//digitalpi.com.*

4. Sales and marketing disciplines and analytics：Sirius Decisions，*www.siriusdecisions.com.*

5. Behavior analytics for driving growth： *www.kissmetrics.com*>.



第20章
内容

IQT（In-Q-Tel）风投公司投资人、董事会顾问
乔治·霍耶姆（George Hoyem）
对今天的创业企业而言，内容就是王牌。

克劳德·奥切安
你永远不会有太多的内容。永远不会。

《大白鲨》主人公
布罗迪（Brody）
我们都需要一条更大的船。

一旦进行了企业发布或产品发布并开始走向竞争性的市场，你的营销部门（以及销售部门）就开始为了“内容”逼迫你，并要求你维持稳定的内容流量。但究竟什么是“内容”？你又为什么如此需要它呢?

当我们（或董事会、销售部门）提到内容时，我们指的是对你的长远成功来说非常关键的一种多元化的组成部分。内容是任何与你是谁，你生产什么，你向市场承诺了什么甚至你在想什么之类的问题有关的文字的、口头的和视觉的表现形式。它是你的左脑与市场之间的

对话。如果能够正确地开发并以适当的方式呈现，它就可以显著地加快销售过程。

内容也是一种并非天然生成的原则或过程，它需要开发。它需要有动机地和持续地回答两个问题：你在开发什么和你为谁而开发？它需要成为销售过程的一部分——在销售周期的此阶段，我们要使用哪一种内容来把消费者推动到下一步呢？同时，它也需要代表整个公司——你的声音及技术或服务。任何一位员工都可以创造内容，因为它既可以像白皮书一样复杂，又可以像博客一样简单有趣，所以这样的内容适合宣传公司的文化，也可以成为一个极好的招聘工具。

以下是内容的部分举例：

• 视频（动画“解说员”，如何使用视频、会议记录、展示记录、幻灯片演示、产品演示）；

• 白皮书；

• 你的博客；

• 产品资料（数据表、应用程序说明、投资回报率分析、情况说明书）；

• 案例研究（视频和文字）；

• 使用案例（我们将在本章随后的部分解释使用案例和案例研究的区别）；

• 播客；

• 社交媒体（及你与用户的对话）；

• 用户创作的内容；

• 信息图、屏幕截图和可交换图像文件（GIF）；

• 思想领导力：新闻报道、声明、演讲、投稿文章。

如果这个清单令人生畏的话，它本来就应该这样；不仅其中的每一类对你来说都非常重要（你或许不需要全部的种类，但你需要很多的种类），而且每一类都有很多相关的工作要做。

什么是“内容营销”

内容营销是这样一个过程，它把所有的内容放到一个结构化的有重心的计划之中，针对目标购买者量身定制，通过众多的渠道和设备来建立市场意识，并驱动更多的集客式访问者来到你的网站。内容营销对于集客式营销来说十分关键，它意味着消费者正在网络上寻找你，并且以相对较低的销售成本来到你的网站，而同时，你的内容树立了企业在特定市场中的权威。这个过程的目的是决定谁是你最合适的受众，然后用一些从一开始就能吸引他们的资料与其接触，让他们持续回访并最终将其变为产品的购买者或重复销售社区的成员。内容营销还意味着，搜索引擎会根据内容的质量来分配你的网站和品牌的权重，这对你在搜索引擎上的排名有积极的影响。

而内容营销的基本目标是利用有竞争力的、高质量的内容，把消费者吸引到你的面前（集客），这些内容树立并加强了你的品牌和权威。内容营销是“集客式”的而不是“推播式”的营销。你所制造的每一个内容，都会拥有一类特定的受众，在销售过程中充当确定的角色并产生预期的效果（或转换）。

无论如何，为什么还需要这么多呢

首先，你需要说的很多。最开始你或许没有考虑，但那可能是由于你太接近你的目标（你的产品和企业）。如果你可以客观地回溯融

资的历史，你会看到故事、话题、独一无二的创意及产品/业务策略的出发点，而大部分潜在购买者认为这些内容非常令人着迷。如果你不能自已创造这个清单，可以请别人代劳——很多数字营销和公关公司拥有开发分支机构，它们的工作就是创造这些内容。

其次，购买者以不同的方式了解并做出购买决策。因此，通用的内容不起作用。为了让内容针对购买者量身定制，你需要纳入购买者的人物角色（通过销售来验证或补充），然后决定如何更好地接触这些人。有的人是视觉型的，偏好视频；有的人则喜欢内容丰富的白皮书，这样他们可以进行深入挖掘。还有一部分人喜欢成为社区的成员，并且非常依赖社交媒体和博客活动。

再次，或许也是最重要的一点，内容支撑着销售机器的运转。你需要在整个销售循环周期中接触潜在消费者，然后进行客户维护，除非你的产品是冲动购买型的，如免费或廉价的手机应用。据估计，正常的企业销售需要4~6个月的时间，包括7~10次“接触”（与消费者的互动）。这就意味着会产生7~10种新鲜的高质量内容，它可以是关于你的一篇文章、一个案例研究、一篇相关的博客帖子、一段视频或其他在幻灯片共享上分享的内容，而且你要明白它们的意义。最重要的事情是，新鲜的内容将为营销提供一种有价值的内容支持的追踪方式，它可以将潜在消费者培育成“合格的销售”，它也可以为销售部门提供一个与对方再次接触的机会，从而将销售过程从下意识的状态向理性、评价后再购买的状态推动。同时，新鲜的内容可以纳入目标购买者正在搜索的术语，这将帮助企业提升其在搜索结果中的机构排名。换言之，你将会发现，有效的内容营销投资带来了极大的便利。

了解你的受众

我们生活在ADHD（注意力缺陷障碍）患者的世界。这并不是一个可爱的短语，但这是事实。消费者面临着碎片化的信息轰炸，这意味着你必须有一项计划来突破这些噪声。你需要学习并改变你的营销策略和内容，以适应这类新的、更为重要的且消息更灵通的消费者。

为了更好地理解这一点，最重要的是关注你的客户最开始如何获取你的信息。直到来到大屏幕的电脑前（如果他们真的有一台的话）他们才不再等待。在过去的两年中，我们破釜沉舟、背水一战，最终超过50%的用户会首先使用自己的手机来找到你并获取关键信息。他们会等待，直到他们来到电脑前阅读白皮书，但他们会使用手机来阅读推广性质的电子邮件、收听播客、观看视频或浏览博客。这些内容在智能手机时代需要被创造。

另外，让我们关注ADHD如何影响你展示内容的方式。通常来讲，阅读为浏览提供了途径。因此，让子标题发挥作用并把内容按照简短的段落来组织。将你的白皮书从传统的10~12页缩短一半的篇幅。视频也不应该超过两分钟。此外，还有一条很好的经验法则是让博客文章保持在300~600词之间（我们知道少数受众是很会长篇大论的）。

SEO和关键词是内容战略的核心

作为内容战略的组成部分，你需要定义目标购买者用来搜索并找到你的词条或问题。为此，你需要着重运用案例、技术、具体问题或所有这些形式。这里的要点在于，对术语的定义将为你的内容、社交渠道、公关所需要纳入的词条及需要嵌入网站架构的元数据提供一个平台。SEO是一个复杂的和不断变化的领域。关于SEO是什么、如何运行及如何使用更详细的讨论，请参考本章结尾处的推荐阅读。为便于讨论，这里对此进行说明：SEO是让你的企业和内容在网络上被发现的最关键的工具。

为了更好地理解SEO对于内容营销的重要性，请记住，谷歌就在从事“相关性”的业务，根据所接收的搜索信息返回最为准确（相关）的网站页面。在这种环境下，它们一直在调整算法，按照网站的质量、可信度和权威进行排序。同时，搜索引擎竞争正在发生改变。例如，谷歌正在开发自然语言查询和语音查询。2015年，谷歌正式宣布，它们将在谷歌的桌面搜索中展示推特的内容。因此，SEO并不是一个一劳永逸的优先选项。

那么，在这些内容中你的工作是什么呢？为什么SEO出现在本章而不是网站那一章呢？因为，内容才是SEO获得成功的关键，而不仅仅是网站背后的架构。对你而言，你需要和一名SEO专家合作（你既可以通过自己完成，也可以通过网站设计或开发合作伙伴完成），建立一个与你的企业和客户最为相关的话题与词条（也被称为“关键词”）的清单。然后，像一名政治候选人那样“胸有成竹”，你就可以重复地、连贯地使用这些词条。这些词条使用越频繁，做出回应的消费者就会越多，而搜索引擎就会让你的网站排名更高。

新的销售漏斗

很难想象商业领域有哪一种元素受到互联网及其相关的应用和工具的影响比销售还要大。如果你不相信我们，想一想现在购买汽车与在“过去的美好时光”购买汽车的差别。在过去，销售为王。你的销售代表掌控所有的信息，而作为顾客的你只是在黑暗中前行。现在，如果你屈尊来到汽车展示厅，你大概能够从美国领先的车辆历史信息提供商卡法克斯（Carfax）的报告中获得一切信息，包括你所在地区过去6个月特定车型的平均销售价格。同时，当身处汽车展示厅时，你也能在智能手机上查看“展示厅式”的竞争性报价。想必你也了解这一点。

现在，把这个应用到你的企业中。传统的销售模型（由图20-1的漏斗代表）是一种简单的线性过程，在这个过程中，销售人员至少在每一个阶段都有意识，即使没有完全掌控的话。

问题：“约翰（John）和珍妮（Jane）在销售过程的什么位置？”

回答：“他们开了一辆吉普车进行驾驶体验并在当晚就把它带回了家。我想我们已经成功了。”

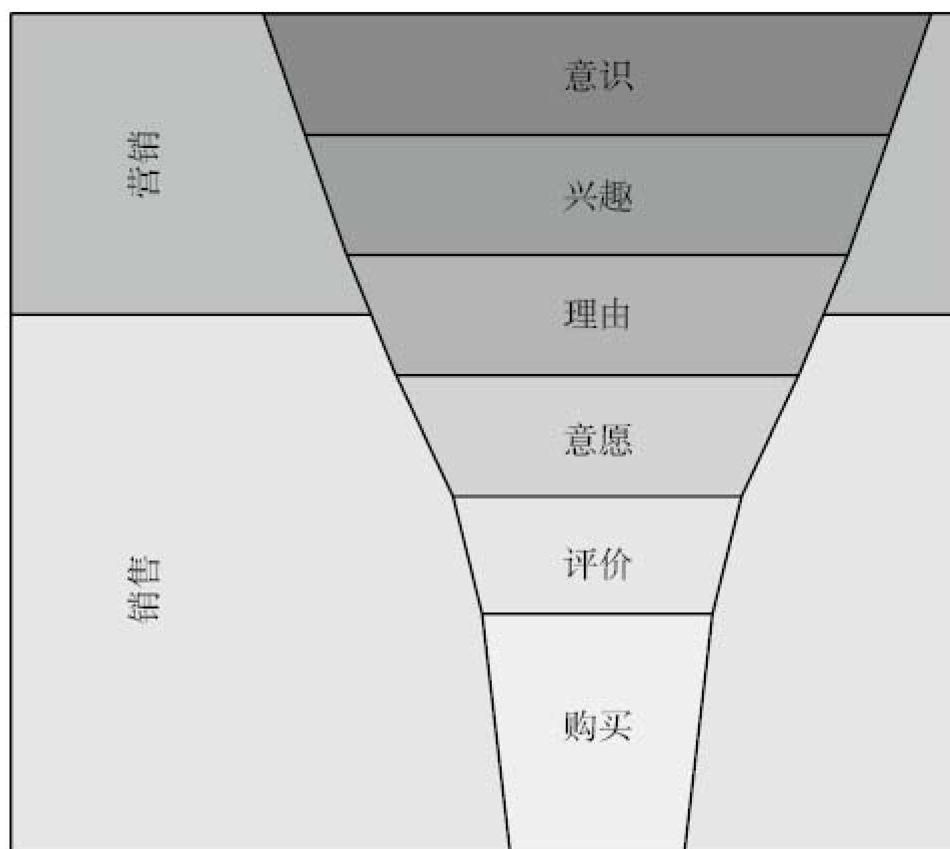


图20-1 怎样运作：传统的销售漏斗

如图20-2所示，新式销售漏斗的线性程度和销售的控制程度都明显降低了。新式销售漏斗像是一座有很多窗户和门的房子：你的潜在消费者可以随时进出，只留下来过的痕迹，但不用声明自己的身份和意图。这使得很多类型的内容对于销售而言都十分关键，而这些内容位于不同的入口。此外，社交销售的作用、多样的内容和需求激励的类型增加了新式销售漏斗的复杂性。

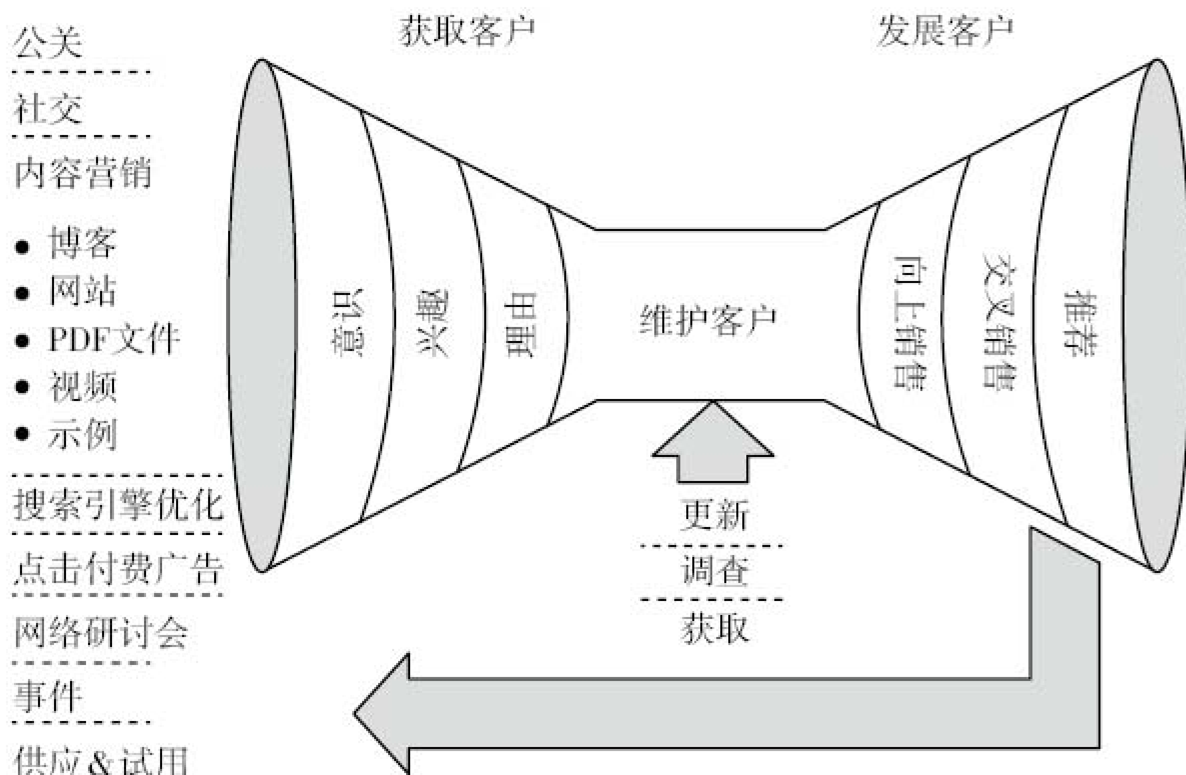


图20-2 怎样运作：新式销售漏斗

资料来源：史蒂夫·布兰克。

对CCO的需求

内容对于你的成功非常关键，因此我们强烈建议你应当在运营中指定一个人担任“CCO”。这个人并非一定要是高管人员，但他必须向高管人员汇报，并且负责保持内容漏斗的丰富性和相关性。这个人的工作不是由他自己就你需要的内容做出决定——这是销售和营销人员的工作，也包括产品人员提出的建议。但是，一旦主题的清单生成了，CCO就应当与高管人员会面并把这些主题分配给公司内部的人（有时候是外部），同时监督清单上每一项内容的执行。

博客：思想领导力遇见销售驱动力

博客就像健身：每个人都知道自己需要锻炼，但其他的事却经常放在了更优先的位置。这就是上帝要创造健身教练这个角色的原因。因为，一方面你说了你会去健身，但实际上并没去；另一方面，当你的健身教练出现在你的家门口或健身房向你收取错过课程的费用时，就是另一回事了。

> 内容可以帮助小企业成长。好的内容会降低任何一个渠道的成本。你的声音代表企业，而你用它向市场展示那些自己笃定要说的。
>
> ——Next Force联合创始人、CEO、
> The Find创始人、CEO、连续创业家 锡瓦·库马尔

把你的CCO当作健身教练吧，尤其是讨论到博客的时候。公司内部的人就关注的话题注册一个博客很常见，但是面对着空空如也的博客页面时，他们就会惊慌失措，转而回到自己的日常工作中去，让博客清单和CCO陷入困境。

为了保持新鲜和相关，我们建议在企业运营一周后就开始使用博客。互联网营销公司HubSpot的数据显示，平均而言，使用博客的企业的网站访问量比没有使用博客的企业高55%。经常在网站上传高质量的帖子（跟随你的SEO策略）将提升你在搜索引擎中的热度。同时，使用包含不同层面内容的博客：官方的宏观问题导向的或产业趋势的博客，源于副总裁的整合了技术部门、消费者和企业等方面信息的博客，以及更多来自产品人士的技术（高密度的）博客。当你把三种层次的博客汇总到一起，你会发现，如果你开发了博客策略并正确地加以执行，博客创作的负担就分散了。就像我们向客户所提供的咨询一样，如果你在公司的会议上表扬了核心的博客人员，甚至奖励给他们礼券或是在酒店度周末，你会发现你拥有一群积极主动的博客作者。

发布前后的内容

在第15章，我们展示了发布过程的重要步骤。其中，内容处于首要地位。网站的主页上使用的加粗标题（或是推送信息）——这就是内容。但是，如果你的主页及其期望是让早期消费者来到你的网站，那么其他的内容就是为了让他们留在网站或者回访。

你将成为发布前后网站上需要什么内容的最终决定者，但是这里让我们从客户开始。

为企业撰写白皮书

为企业撰写白皮书是你的新解决方案的基本组成部分。白皮书的第一页应当提出问题，列出现有工具的缺陷，把它作为在高端研讨会上展示自身独特性和大家关注的原因的框架。白皮书的第二页和第三页则应当详细讨论第一页内容所包含的要素。如果你是一名技术销售，那这些内容不是针对购买产品的人——而是针对验证你的声明和承诺的人。一份可靠的完整的白皮书最大的优点在于，它可以被分解并重塑成其他形式的内容，如各种形式的博客贴、推广文章甚至投稿文章。一份可靠的白皮书可以为需求激励项目提供令人信服的结果，如网络研讨会或行业会议上的技术讨论。通过白皮书来重构你的内容是非常有效的一种方式，可参考图20-3。

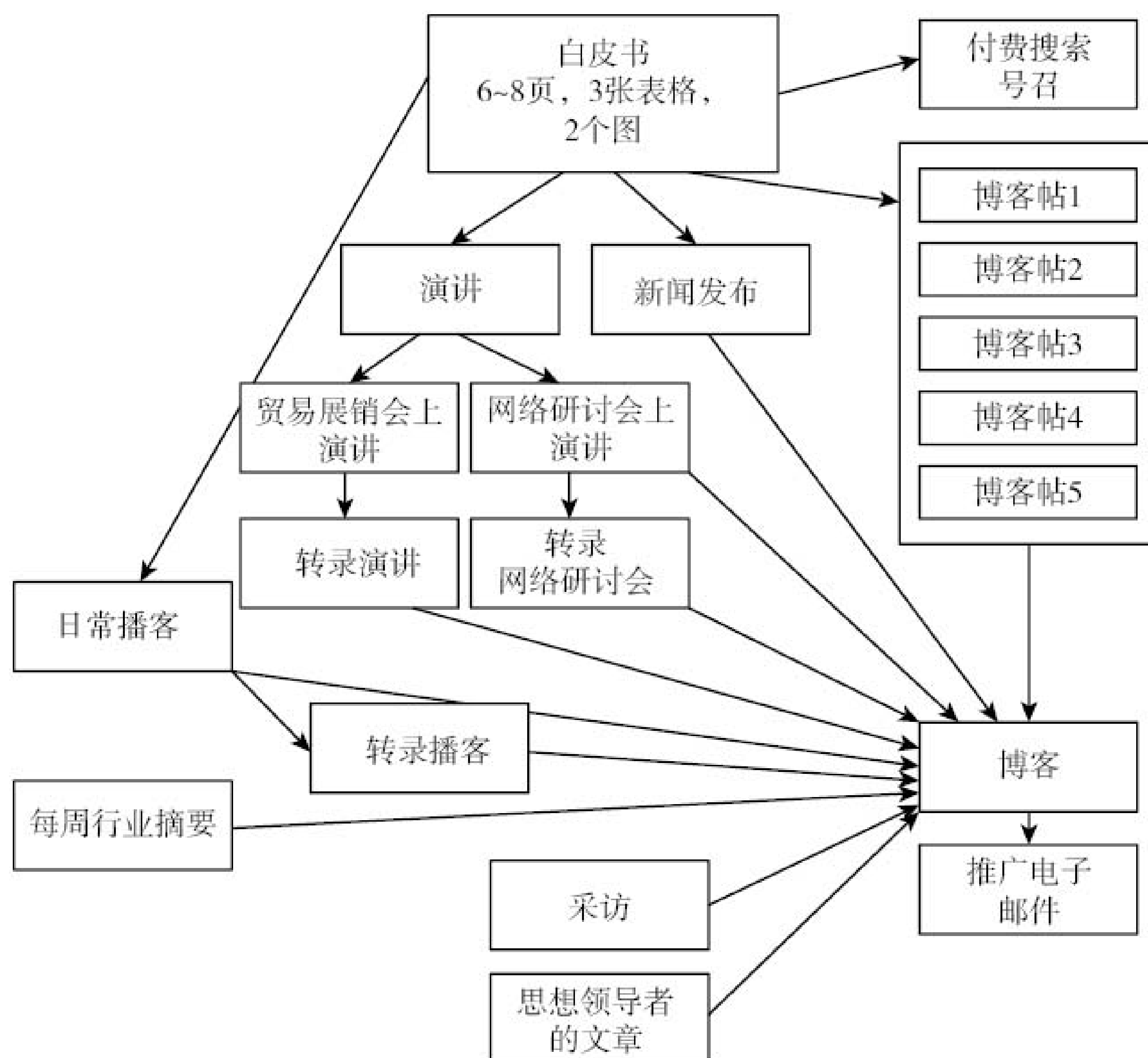


图20-3 重构你的内容

资料来源：泰德·艾夫斯（Ted Ives），搜索引擎天地（Search Engine Land）。

视频

令人惊奇的是，优兔是排名第二的网络搜索引擎（当我们正在撰写此书之时，它是访问量排名第三的网站）。除此之外，如Periscope和照片墙一类的社交媒体让短视频变得无处不在，因此你应该充分利用它——视频是你的内容计划中必备的项目。请记住，在营销内容中加入视频和图像将增加内容被转发或分享的机会。

- **动画简介** 用一个动画的、通俗易懂的视频，以友好的语调生动地讲述你的创业故事。这通常被称为“讲解视频”。它的时长可以为两分钟或更短的时间，不包括采访团队或创始人的内部通信，也不包括行业专家的采访片段。它就是可视或动画形式的企业故事。声音和风格都与介绍你的品牌相关（它的外观和感觉是随意的、权威的、保守的吗），因此，要多花心思。其中包括的要点不要超过三个，同时设置可以让观众接受的下一步。

- **“证明”视频** CEO、创始人、顾问和关键员工都可以在视频中谈谈他们创造的内容。为早期客户和公司顾问配上“移动字幕”的名称，提供他们对企业和产品的评价以提升参与度。这类视频的参与者也可以包括知名的行业专家和分析师。

案例研究

案例研究是正在使用你的产品或服务的单个客户的故事。公关公司和销售部门都非常重视案例研究，因为它是所谓的客观第三方的消费者评价，因此对你来说具有实用的商业推广价值。一旦消费者同意充当评论人，无论他们是真的喜欢你还是因获得了折扣而表示喜欢你，立即向公关公司提供这个开心的消费者的名字。成果（也包括他们在视频中的参与）应该是一篇800~1000字的关于公司的故事，包括三个层次：一是激发他们来考察和购买你的解决方案的问题；二是他们如何安装、运行和评估结果；三是对公司而言，解决方案在财务方面或其他方面的意义。如果可能的话，也让他们参与到视频中。

> 我们持续关注的东西是内容——它向销售人员提供了继续前进所需要的东西。标题与消费者相关，白皮书解释了初步探讨可能遇见的技术难题。你永远不会拥有完美无缺的内容。
>
> ——肯蒂克公司联合创始人 阿维·弗里德曼、贾斯廷·比格尔

使用案例

前一部分描述了"案例研究"，那么"使用案例"又是什么呢？使用案例是你的产品在使用过程中以下三个方面的集中体现。

- **行业（或者垂直的）** 如果你的软件对制造业来说特别好，你就要以该产品在制造行业的使用情况作为实例进行简明扼要的描述。

- **商业应用** 让我们假设你的软件产品具有多种用途，对追踪存储安全漏洞有用的部分在预测消费者行为方面也会大有用途（不只是他们想要偷什么，而是他们想要买什么）。在这种情况下，你需要使用两个独立的而且有些惨痛教训的故事来向不同的受众讲述这样的使用案例。

- **消费者规模** 与大企业相比，中小企业（small to medium businesses，缩写为SMBs）有不同的购买需求（和购买力）。将使用案例细分到每一个企业，以使你的潜在购买者可以在卖点或使用的语言中便捷地进行自我识别。

思想领导力

每一个重视新市场、商机或其他方面的创业企业都应该通过思想领导力战略来树立自己在消费者眼中的权威。享有权威的参与者控制着产品定价，他们为行业问题和发展趋势建立了一个舞台，并塑造了行业的发展方向和消费者的购买偏好。因此，投资于思想领导力来助力销售吧。让你的公关机构对你做一个采访，让公关团队将你大胆的想法变成它们可以用于公关计划和博客的内容。作为公关计划的一部分，你可以创作一些署名的投稿文章，到行业会议或展销会进行演讲，也可以参加自己网站的论坛。

马克·贝尼奥夫于1999年离开甲骨文创办赛富时，他因提出“软件即服务”（Software as a Service，缩写为SaaS）的概念而备受尊敬，而他的倡议后来发展成“云”技术。在赛富时创办最初的几年中，这家企业的主要标识是“软件死掉了”（software is dead）这个词条。（网站用违规字样或斜线突出显示“死掉了”这个词。）赛富时首先使用了游击式营销，它们的员工来到一些知名的场所，穿着带有违规字样的T恤衫“轰炸”公众，这些场所包括它们的竞争性用户的会场。马克也采用了更为保守的方式。首先，他与公关公司一起撰写了多篇关于这个煽动性话题的文章；其次，维护发言的机会，使马克和他的话题得到合法性的支撑。这些行动比任何人想象的都快，而其结果是，赛富时如今的价值已达到550亿美元并致力于树立卓越的新标准。

愿景声明（或者，更好的是“宣言”）

我们讨厌使命式的声明（“成为地球上最最______的公司”）。除非你所说的内容独一无二、令人振奋或这些内容对消费者很重要，否则，他们只会感到乏味无聊。同样，我们也怀疑“核心价值”式的声明。好吧，谁不会说自己“会以客户期待的方式对待他们”。把这些声明和“坚持”的海报一起贴在办公室的墙上或许是合适的，但它们不会让你脱颖而出或是以与众不同的方式处理问题。尽管如此，我们对“宣言”（manifesto）却持有不同的态度。宣言是一系列声明的集合，以令人信服的、满怀希望的和独一无二的方式从总体上表述企业的创始原则。你可以把它们称为“愿景声明”，我们更喜欢“宣言”。马克思就有宣言，你为什么没有呢？这些宣言让市场了解你的想法、你的运营原则及它们希望与你公开合作的原因。

以下是我们的客户雪花算法公司所使用的宣言的要点。

- 数据就是数据。你应当有能力把所有的数据放在一起，让每个人都可以获得和使用数据。

- 每个人都应当有能力利用已有的工具和技能使用数据。
- 你应当把时间和资源用于提取数据蕴含的价值，而不是管理数据背后的系统和架构。
- 搜集和使用自己的数据不应该付出昂贵的价格。
- 用自己的数据做事，做什么都没有限制。
- “云”是唯一能够到达的方式。
- 从头开始基于云设计需求解决方案并不是重新包装过时的新闻。

从整体角度看，这些要点为一个不堪重负的行业（数据库存储）提供了新鲜的方式；而从个体角度看，每一条都能被开发为可以持续对话的博客。

指标与数据

内容有效性的终极评估标准在于：它有作用吗？这意味着你需要做两件事情：定义“起作用”的含义（你开发和利用特定内容的既定目标）；评估并分析背后的原因，因为正如卡萝尔所说，“可以被评估的东西才能被资助”。

那么，具体而言，你需要评估什么呢？你会使用哪些工具进行评估呢？你会如何看待结果呢？这是大部分创业企业的营销高管应当被评估的核心方面。

- **网站指标** 谷歌分析可能是你的核心供给，它可能让你淹没在海量的数据中。但只需要关注网页浏览量、网站停留时间、跳出

率及访问者来源这些项目即可。以“发布前”的数据作为基准，然后搜集“发布后”的数据，从中寻找可以改善状况的模式和信号。

- **社交媒体指标** 这一类指标不像网站指标那样有明确的判断标准——非黑即白，但它却同等重要。这类指标追踪参与的环节（转发、分享、推特转发等）、参与程度（粉丝、关注者、注册用户等）和热门话题。

- **潜在商机指标** 你现在离销售越来越近了。你的指标取决于你所建立的销售过程/漏斗。哪些内容创造了期望的回应？他们完整填写了提供的表格还是中途退出了？无论是下载、免费试用还是任何形式的产品供应，都要知道消费者的兴趣所在及能够加速销售过程的东西，然后着重在这些领域进行投资。

苏莫日志的故事（续）

当苏莫日志进入发布的准备阶段，我们拥有奢侈的近三个月的时间来制作内容——从2月发布到6月免费试用产品的供应。范围既包括针对发布的内容，又包括用于十分重要的需求激励项目的内容。购买者的人物角色是来自3个使用案例的技术架构师及用户。我们的内容计划包括，1个涵盖产品和技术内容的强大网站、3份白皮书、1份数据清单、3个使用案例、3份文字的案例研究、4个创始人视频、4个客户经验分享视频、1个简介视频、1个如何使用的示例来解释如何快速安装及在安装了产品“沙盒”状态下可以获得的产品细节信息。

推荐阅读

1. 关于内容营销：

Content Marketing Institute： *http：//contentmarketinginstitute.com*.

Contently： *https：//contently.com/content-marketing*.

2. 关于白皮书的力量：

Ted Ives，“Key to B2B Enterprise SEO Power，” *September 25，2013，http：//selnd.com/2f1enzO*.

3. 关于SEO和SEM：

Jayson DeMers，“7 e-commerce SEO trends we’re seeing in 2016，” June 14，2016，*http：//selnd.com/1UsWxY0*.

4. 关于集客式营销的原则：

Brian Halligan and Dharmesh Shah，“Inbound Marketing，” *www.inboundmarketing.com*.

5. 关于指标和分析：

Laura Patterson，“Analytics and Metrics： Related but not the Same（An Explanation and a Checklist），” April 14，2015，*http：//bit.ly/1PINpeg*.

6. 关于销售漏斗：

Jonsen Carmack，“Funnel Cake： Visualizing Your Customer’s Journey，” September 9，2015，*http：//bit.ly/2fWRG0d>*.



第21章 失败（下）

托马斯·爱迪生

我学习了5万种方法，但最终没有完成。因此，我在最终成功的实验周围徘徊了5万次。

克劳德·奥切安

如果托马斯·爱迪生是一家风投公司的话，它不会存活过一年的时间。

硅谷对死亡有一种迷恋，而我们把它称为“失败”。没有哪一个行业像科技行业一样，如此密集而狂热地追逐着失败。无论是一种廉价的心理疗法，还是足够老套的幸灾乐祸，硅谷［或称之为硅巷（Silicon Alley，）、硅沙漠（Silicon Desert）等］都喜欢先仔细剖析失败的原因，然后在未来几年中重蹈覆辙。我们的网站上有一份“验尸”清单，列出了100多家失败的创业企业的故事；我们也为其出具了“验尸报告”（RIP reports），甚至还召开了会议，即失败大会（FailCon）。当然，“僵尸创业企业”的名单也总是存在的，名单上的企业绝望地观察着即将到来的失败。

本章讨论的是企业后续阶段的种种失败，这些企业通过早期阶段的摸爬滚打存活了下来，现在正活跃于市场，享受和忍受着日复一日的企业运营。早期阶段失败的部分原因会长期重复地出现，并且让处于任何发展阶段的企业都感到苦恼。让我们回顾一下这些失败的原因。

缺乏市场需求

对失败企业的创始人进行调查分析后发现：创始人认为排名第一的问题是他们构建的是别人期望他们构建的产品或服务，或者是他们自认为市场希望他们构建的产品或服务。无论哪一种方式都是错误的。或许他们尝试解决的问题最终被证明比他们想象的要小——或是根本不存在。而我们回到第3章的“狗设计”中，创始团队如此迷恋于自己的发明，以至只顾脚踏实地地前进，却没有关注消费者反馈，以验证自己的假设和目标购买者是否一致。

验证正在解决的问题并测试不同的可能解决方式对于成功非常关键，因此，每一个创业企业都应当从第一天起就参与其中。这样不仅能够让你与目标市场及其财务环境保持联系，还能够让你同时关注竞争。请记住，每一个潜在的投资人都会向你询问证据，以证明你已经进行过市场考察和验证。一个没有包括市场或消费者建议的推介方案最终将无人问津。

失败的模式：企业家所知道的并没有自己想象的那么多。这经常发生。你可以拥有很优秀的团队和很充足的资本，但这些只会帮助你抵达目前的某个时点——关于执行的某个时点。

——恩颐投资 皮特·索思尼

创业企业回声

创业企业的创始人往往非常顽固，而在大多时候，这会成为一把两败俱伤的利器。他们的专一不仅可能让他们自己及公司都陷入困境，还会阻止他们发现和承认致命的错误。在分析200多家企业失败背后的原因时，《公司》（*Inc.*）杂志发现，大多数的失败都源于创始人的不妥协态度，并将失败归咎于“傲慢”、“自负”和“狂妄”[注]。

一方面，创始人忽略了员工的投入（不被提倡，但或许不会致命）；另一方面，也忽略了董事会（这或许对个人是致命的，但对公司不是）和顾问的建议。但是，忽略市场却是绝对致命的，而不忽略市场就意味着在不同行业、不同企业规模或应用中与10个、20个甚至100个潜在消费者进行一对一的会面。然而，新手创始人会再一次引用他们的导师史蒂夫·乔布斯的话并告诉你，人们不知道自己想要什么，直到你向他们展示他们想要的东西。

> 我看到营销以两种方式导致企业的失败。首先，企业在确定定位和信息之前就过早地投资于销售（并且通常是过度投资）和营销。其次，在发布之后，它们认为自己唯一需要做的事情就是投资于销售人员，而此举让营销失去了活力——这样一来就削弱了企业。
>
> ——VanEdge资本合伙人 莫·克曼尼

转变失败

这一部分与前面CEO的不妥协态度相关，但它也涉及董事会。剖析错误成因对个人来说是痛苦的，但对企业而言，它可能是一个漫长的过程。这也是企业对转变如此犹豫的原因。然而，一流的团队相较于实力较弱的团队更具优势，它们不仅能够识别出转变的需求，还能够迅速地实现这种转变。事实上，这也是很多投资者将“团队”作为投资的首要标准的原因，而“创意或产品”则以微弱的差距排名第二。

这里的核心在于，强大的团队可以向新的创意转变并获得成功。停留在糟糕的决策上是致命的——无论是关于你所在的市场、某一个关键产品的功能，还是关键的员工。在这个问题上，强大的董事会或顾问迟早会发挥作用。你的董事会成员应当具备在第一时间推动团队做出转变决策的经验和客观性，并验证（或取消）不明确的转变。

> 更多的营销并不能挽救糟糕的产品。
>
> ——夏斯塔风投公司 托德·弗朗西斯

迅速启动，资金耗尽

在当今的市场中，你的心理、财务和产品或服务供应都需要长久保持。创业企业领域充斥着所谓的“詹姆斯·迪恩”（James Dean）企业，它们过着放纵的生活，然后夭折，留下僵硬的尸体。有时候这就是财务方面的问题造成的。公司只获得了能够支持到发布时的资金，而创业团队却相信发布就可以推动企业快速成长，实现突破，即使只拥有对早期消费者的销售。但是，如果市场接受度没有那么“高”的质量，它们只能在不景气的市场中寻求传统方式的融资，这样就会失败，即使所有成功的要素都已准备就绪。

尽管如此，硅谷以用“迅速消失”的咒语拥抱失败而著称，这已经被写入了书本中、标语中及描述创业企业文化的相关内容中。硅谷从失败中迅速学习的精神名不虚传，同时也是对硅谷创业精神进行拙劣模仿的最简单的方式之一。

与市场失去联系

在我们与风投伙伴的交谈中，他们认为失败最首要的原因是创始人与市场失去了联系。虽然创始人可能在推介过程中展示了他们对市场前景的估算，但在开发和销售产品的过程中，他们没有坚持了解市场。他们仍旧埋头聚焦于产品，却忽略了市场的走向、不断变化的市场动态及竞争者的一举一动。

我们所指的“市场”，并不是分析师所设定或追踪的部分宏观趋势，而是真实的消费者。风险投资者在多个案例中都发现，创始人得到的消费者反馈来源中，他们的产品或服务都没能满足消费者的迫切需求与急需解决的问题，无论该来源是直接的（因为创始人是销售的执行领导）还是通过销售人员间接反馈的。他们忽略了这些反馈，相信自己的产品愿景是正确的并一直持续下去，全力以赴地开发着市场几乎不需要的产品。

> 我们发现新手CEO最大的问题之一就是他们拒绝听取市场的呼声。
>
> ——罗利创投公司 查尔斯·比勒

遥遥无期

正如前面所提到的，创业企业火热出炉，要么公开上市，规模飞速增长，要么在头三年就被收购，这样的日子早已经消失了。现在，正常进行IPO或被收购的周期是6~8年。创业团队有这样的持久力和产品愿景来维持这么长的时间吗？或者它们有了声名赫赫的成功的发布，但却像那些一炮走红却只能在酒吧演奏的乐队一样吗？企业里的员工会长久地待在公司，还是会在两至三年后离开，到下一个热门的创业企业工作？最重要的或许是创始人要进行长期的管理，不只是产品，还包括改变商业过程和人，他们有这样的技能吗？

记得要非常严格地控制初始的支出：饥饿的老鼠活得更久。

——连续创业家、Cogniance公司主席 尤哈·克里斯滕森

在人才竞争中失利

有这样一个时期，人们排着队加入创业公司——为了一夜暴富，共享挑战与社团的感觉，以及对新事物的憧憬。但是，经济现实及2000年和2008年的经济危机仍然历历在目，人才储备情况已今非昔比。我们知道很多创业企业的员工，要么在公司被收购之后继续留在发起收购的公司（通常是更大的、更稳定的公司），要么在创业企业失败后去更大、更知名的公司工作，以求得安全感。然后就有领域中的巨头（目前是谷歌和脸书）支付大笔资金发动人才攻势，让员工从企业文化上感到自己才是聪明的人才，从而驱动团队构建一些特殊的内容。这就是寻找和维护人才对于当今的创业企业如此重要的原因。

最优秀的创业企业CEO告诉我们，他们把人力资源（或其他你愿意使用的名称——现在，有很多听起来非常美好的名称和外包的人力资源服务）排在优先的位置。有些CEO认为，寻找优秀的员工，构建

良好的企业文化（员工希望每天为公司工作10个小时）和为关键员工创造职业发展路径在他们每周工作中应当占30%的比例。

竞争

几乎每一种产品或服务都会面临竞争。而经常面临竞争的行业通常让行业分析师和消费者持怀疑态度，从而延长或经常拖延决策过程。正如在第18章中所提到的，我们建议自己的创业企业客户在活跃的作战室中充分重视竞争问题。

> 失败可能源于竞争性的变化……市场变化得很快，而现在的供应商变化得更快，他们可以将你的产品供应作为诱饵，甚至可以免费提供这种诱饵。在当今的竞争经济中，开放性资源也有重大的影响。
>
> ——红点风投公司 约翰·瓦尔勒卡

如果你的产品或服务足够好，为何不花一些时间追踪竞争对手呢？这样做的原因是：如果他们尚未在市场上立足，就对任何一个新的开发者保持关注；如果他们在业务上输给了你，他们就会经常剽窃你的网站并发布同样的标题，以混淆和扰乱市场。你的“确定性”销售突然变得不那么确定，而你却不知道原因。如果你正在追踪竞争对手，你就能够要求他们合理使用你的标题，因为你知道他们会失败，但是，这有一个前提：你对他们进行了追踪并采取了积极的应对措施。

因此，考虑所有这些因素，失败是不可避免的吗？基本不是这样的。但来自硅谷的教训是，不同于其他的职业或行业，简历上的一次

或两次失败并不会对你造成不利的影响。事实上，一些和我们合作的招聘者告诉我们，他们经常寻找那些简历上能看到失败经历的人，因为这意味着这位求职者通常具备经验丰富、谦虚和成熟等品质，而这些有利于预防将来的失败。

我们并不是说失败是一个加分项。但是，就像克劳德·奥切安自身及众多的创始人一样，他们可以证明，失败并不是世界末日，而只是另一个开始。

> 最为明显的失败模式就是竞争者的行动比你想象的快。你需要尝试投资一位具有卓越市场视野的企业家。
>
> ——阿尔托斯风投公司 浩南

推荐阅读

1. Geoffrey James，“The 7 Real Reasons Startups Fail（and What to Do Instead），”*Inc.*，*http：//on.inc.com/1LnWxR9.*

2. Startup Autopsies：Lessons from Failed Startups，*http：//bit.ly/2fY8fgb.*

3. Dave Feinleib，“Why Startups Fail，”*Forbes*，November 13，2012，*http：//bit.ly/2fZDYLT.*

4. Alice Truong，“After analyzing 200 founders’ postmortems，researchers

5. say these are the reasons startups fail，”May 12，2016，Qz.com，*http：//bit.ly/1XsqzMx.*

1. James，“The 7 Real Reasons Startups Fail（and What to Do Instead）”。



第22章
董事会

理查德·布兰森

听着，拿走最好的，留下其他的。

克劳德·奥切安

如果你不知道自己不知道的是什么，那你就完蛋了。你只是不知道而已。

当谈到“董事会”（the board）时，90%的创业企业都是指董事会（the board of directors）。但除此之外，还有其他辅助性的董事会对企业早期的成功也做出了贡献。让我们来看看。

你的董事会

你的董事会可能是一种无价的资源，也可能是一个令人讨厌的存在，或者兼而有之。它可以成为一种战略性的资产，其内部的大部分关系都是友好协作的和积极的；或者，它也可能被打上问号，整个公

司（尤其是CEO）大部分时间都在恐惧中度过。构建和管理积极的董事会是新手CEO工作的核心部分。

公司的顶层是孤独的。大部分CEO都感觉到，他们无法忍受团队成员之间甚至联合创始人之间的相互怀疑和不确定性。为了让投资者或顾问有能力向你（创业企业的CEO）提供有意义的建议和训练——不论是在董事会中还是私下一对一的交流中，你都需要首先建立信任，然后让自己能够寻求和听取建议，无论好坏。这是董事会的终极作用——支持你并分享他们的资源、才能和其他方面，让你能够顺利度过顺境和逆境。一位举世闻名的风险投资者将他在创业企业第一年的首要目标设立为与CEO“亲密无间”。

> 我们希望成为友好且有共鸣的董事会，希望自己是出现情况时第一个被拨通电话的人。在一些案例中，我们发现，成为非董事的高管团队成员有助于与CEO建立不那么紧张的关系。
>
> ——阿尔托斯风投公司 浩南

尽管我们提到了董事会中的“风险投资者”，但事实上每一位我们认识的人都会告诉你，在董事会中安排两位风险投资者比只安排一位好。风险投资者和创始人都是如此。这样不仅是为了获得更多的融资和建议，也是因为这样做可以为你带来董事会中仅有一位风险投资者时所不能具备的优势。（“好吧，投票结果是1:1，但我的投票权重更大，因为我为你提供了资金。”）

在创业企业的早期阶段，典型的董事会结构是五人制：两名投资人，两名内部人或联合创始人和一名拥有运营或其他领域专长的外部人。这样的结构通过内部或外部、投资人和运营者（假设你的投资人也了解这个领域，但不是非常精通企业的实际运营）的维度来维持平衡。

从未有一位董事会成员对我说：“我来这里是为了向你提供三种支持——创意、建议和指令。”

——Bugcrowd联合创始人、CEO 凯西·埃利斯

管理你的董事会

在你不是特别聪明的情况下，既可以是你管理着董事会，也可以是董事会管理着你。同时，请记住，你的董事会可以解雇你。因此，这是一项微妙的任务。

在与创业企业合作的数年中，我们所看到的最影响生产力的事情就是董事会会议的筹备。对于新手CEO而言，这一点尤为真切，他们每准备一次董事会会议就像参加一次美国大学入学考试（SAT）。发生这种情况的部分原因是他们希望在会议上成为屋子里最聪明的人，这意味着他们必须充分地准备任何一个可能的话题或问题。还有部分原因可能是团队动态——一名风险投资者习惯于操控一切，因此形成一种令人生畏的气场。无论是什么原因，从第一次董事会会议开始，你都要掌控自己和董事会会议。

没有任何两位企业家是相似的，因此，风险投资者和顾问应当灵活地改变自己以适应创始人的需求。

——Maveron风投公司 贾森·斯托弗（Jason Stoffer）

当我们告诉风投合伙人准备董事会会议需付出多少时间和精力时，他们非常惊奇地摇头并感到十分困惑。他们会说：“我们想要的只是知道事情的进展如何，以及我们如何提供帮助。”而他们的意图的确如此——大部分时间是这样。

> 在董事会层面，大家看到的往往是经过过滤的信息。提升董事会和管理层之间的理性的诚实与信任是建设成功企业的关键。
>
> ——格雷洛克风投公司 阿希姆·钱德勒

> 当我去世的时候，我不希望自己的墓碑上写着我解雇了最多的CEO，而是写着我让很多的企业家和企业获得了成功。
>
> ——Live Oak风投合伙公司 韦努·沙马潘特

那么，为了保证召开一次有效率的董事会会议，而不耗费一整个星期甚至更多的准备时间，你可以做些什么呢?

第一，设定一套流程并在董事会召开之前公布。它应当由如下三部分组成。

- **哪些事情进展顺利** 突出最好的项目和可交付的成果，并辅以数据支持。
- **哪些事情进展不顺利** 在董事会发现之前承认错误。坦诚面对，并制订一项解决和补救问题的计划。
- **董事会能够提供哪些帮助** 这并不是一条单行道。识别出哪些活动（招聘、介绍大客户）在董事会的参与下会受益，给他们分配有截止时间的事项并让每一位董事都发挥作用（在每一个议程中考虑所有的事项——包括分配给董事会成员的事项）。

第二，不要让令人讨厌的人把持了会议。这里需要提醒你的是：一些风险投资者心里只装着自己，并且喜欢听自己高谈阔论。（需要提示的是你确保让这些人承担最多的待办事项并承担相应的责任。）

第三，每次挑选公司中不同的领域作为会议的主题。首先是销售，然后是营销，如此轮换。邀请负责运营该领域的人参加会议，这将为他们带来享受愉悦的时刻（或者成为残酷的焦点）并显示出你并不只是关心自己的事情。

董事会会议有利于制定决策，但不利于获取信息。如果有敏感数据的话，最好在会议之前和你的董事碰碰头。

——Nexus风投公司 基什努·巴塔查尔吉

第四，这样说是没有问题的："我不知道。我需要考虑一下再回答你的问题。"这样回答比你花费数小时尝试猜测和回答所有可能出现的问题要好。

第五，向所有董事会成员提供可以带走的会议总结，因为他们需要根据日常的情况来对合作伙伴进行更新。

在董事会会议间隙

这段时间是展现一名董事会成员最真实的价值的地方——作为一名值得信任的参谋、一位特定领域的专家和一位他人可以交谈和倾听的顾问。董事会成员应积极回应你的电话或邮件——在一天之内完成，并且愿意成为一听就产生共鸣的董事。充分利用自己的专长，没有人会期望一名董事会成员成为每一个领域的专家。当他们说"我能为你做什么"时，告诉他们具体的问题或行动项目。他们在你通往成功的道路上，发挥着和你自己一样重要的作用。

我们对表现良好的企业要求最为苛刻。在第3~5年——那才是我们真正推动企业更上一层楼的时候。

——红杉资本 吉姆·戈茨

请记住，无论他们说什么，你们之间的关系都不会是一种家庭关系。如果你和风险投资者详细讨论他们对于创始人及整个公司的作用和关系，他们通常会用家庭来做比喻。“我们就像一个大家庭——始终在一起，甘苦与共。当然，我们也会像任何一个家庭一样，存在分歧，但是，当一天结束之后……”

有时候，这是真的，但大多数时候，这都是不现实的。你的大哥不会对他所投资的公司和其他投资人负有法律责任。更重要的是，你的大哥不会解雇你。

风险投资者不会因为成为好人或优秀的董事会成员而受到赞赏，但他们会因为赚了很多的钱而受到赞赏。

——先迪科技风投公司 史蒂夫·巴洛夫

创业企业的创始人被解雇或边缘化的问题非常普遍，这种情形被称为“创始人困境”。根据一项长达10年的调查，在创业企业开始第三轮融资的时候，52%的创始人CEO就已经被替换了，而他们当中大部分是被自己的董事会解雇的。注

当然，你对此进行思考是非常有意义的，因为这种一成不变的模式一再地重复。有天分的创始人会在自身的热情和冲劲的驱动之下，针对问题X提出一种创新性的、颠覆性的解决方案。这种动力让其有能力展开招聘并向早期的采用者、投资人和团队成员进行销售。但是，一旦你的想法被“证实”，或者以决定性多数的早期成功被市场验证，就应该进入到下一个阶段——企业建设。这个阶段需要不同的技能和经验，如融资、招募更大的团队及建立业务流程来发展企业。而

就是在这些重大的里程碑和转变发生的地方，CEO和他们的助手往往比较脆弱。

> 一种可能出现早期分离的情况是，风险投资者的风险状况是分散化，而企业家的风险状况则是单一的、高度集中的。
>
> ——VanEdge资本合伙人 莫·克曼尼

顾问，是的；顾问委员会，没那么着急

在董事会之外，很多创业企业都迅速建立了第二个“董事会”，这就是顾问委员会，通常由技术专家构成。在这一方面，我们提供的建议非常明确：顾问非常有用，尤其是对于新手CEO。但是，顾问委员会就更多的只是作为一种概念，而不是现实。

让我们看看顾问的作用，以及为什么创业企业需要顾问。在早期阶段，创业企业非常精简，几乎只有产品开发和客户开发的员工。但即使是大部分资源集中的领域，创业企业团队也确定能够从专家经验中受益，因为专家们已经经历过这些过程，并且通常是在同一领域或使用同样的（类似的）技术。因此，这一时期的顾问非常关键。

随着时间渐渐推移，一旦产品开始投产，就应该把顾问分配到其他需要专业技能的领域，如销售、渠道或合伙伙伴的开发。例如，一名具备实战经验的渠道战略教练，可以通过帮助你物色和获得适合于企业的合作伙伴来为你节约大量的时间、金钱和机会成本，对于可以帮助你设计和寻找未来销售机构的人也是如此。

一般而言，顾问的作用就像是一位兼职的咨询师，向创始人或董事会成员汇报。创业企业和战略顾问之间的典型关系涉及用股权激励来交换他们的咨询服务。典型的顾问是向CEO汇报，并且与创业团队、早期客户和董事会成员都有广泛的接触。而且，一个来自知名公司的顾问团队可以在企业尚处于秘密运营筹备发布之时为公司带来早期的光环。

因此，如果你有如此庞大的顾问团队，为什么我们不建议你成立顾问委员会呢？原因有两个：首先，顾问团队的成员的兴趣和专长分布广泛，他们可能无法形成足够的共性来使委员会超越一群“专家”互相聊天的平台。你只从他们身上获得了许多时间，因此，不要浪费。其次，这些人会获得公司的股票，因此，提供想法和建议应当只是他们为企业贡献的开始。他们应当形成一小部分可交付的成果并对你负责——直接原因是他们有全职的工作，但根本原因是他们要对你负责。

消费者理事会：值得投资

不同于顾问委员会，消费者理事会值得重金投入。与有很多原则的顾问委员会不同，消费者理事会是由有共同经验（针对你的产品）和共同目标（从该产品中获得最大收益）的消费者的联合。因此，将一群想法接近的消费者定期聚集到一起非常棒——不仅对于产品团队来说是这样，对销售团队来说也是如此。产品团队可以从中直接获取关于产品功能和特征的反馈，而销售团队如果对这群消费者进行适当的鼓励或激励，就能让你更快地出现在他们同伴的面前并且更加高效，而这些是你独自完成工作所无法达到的。

但是你不必对你最早的5位消费者展开这项活动。首先，带着产品逐渐适应，观察市场是如何反应的，然后再召集理事会。以个人的方

式持续地用知识和承诺培育消费者，直到你觉得达到了临界数量（至少要拥有五名强大的竞争者），而将来你会把他们和同伴都聚集到一起。

推荐阅读

1. Noam Wasserman，“The Founder’s Dilemma，” *Harvard Business Review*，February 2008，*http：//bit.ly/1KIclym.*

2. Jessica Bruder，“A Harvard Professor Analyzes Why Start-Ups Fail，” *New York Times*，May 25，2012，*http：//nyti.ms/2fGpqQ8.*

3. Noam Wasserman，*The Founder’s Dilemmas：Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup*（Princeton，NJ：Princeton University Press，2012）.

4. Rim Empson，“Equity Should Advisors Get?” September 22，2011，*http：//tcrn.ch/2fZEZTY.*

5. “Sequoia Capital：Preparing a Board Deck，” *http：//seq.vc/2gil861.*

---

1. Bruder，“A Harvard Professor Analyzes Why Start_Ups Fails，” *New York Times*。



第23章 收官

红点风投公司

约翰·瓦尔勒卡

让自己拥有“有效率的现金流”，好事就会发生了。

克劳德·奥切安

被收购意味着永远不必说抱歉。

这是每一个创业企业的梦想。你和你的团队正在纽约，大家都站在纽约证券交易所（New York Stock Exchange）的小阳台上。你敲响了钟声，所有人都在欢呼。你的创业企业已经公开上市了。然后，你消失在黑暗中。

没有那么快。某种程度上，追逐IPO就像一条狗在追逐汽车。如果你抓住它了会怎么做呢？即使IPO数量已经在减少（从1997年起，美国IPO市场每年都在减少，而2011年减少了43.5%），但仍有空间[注]。在很多情况下，IPO并非是企业进行融资以获得发展的唯一的或者优先的选择。因此，让我们来看看你的创业企业有哪些选择及各种选择的利弊。

IPO

为什么IPO如此具有吸引力呢？原因有很多，但主要的还在于现金，吸引人才、合法性、货币和流动性方面的需要。

- **现金** 这当然是最大的吸引力。普通的IPO将至少在北美市场中获得1亿美元的资金，有时还会更多（如脸书）。这时，你就有能力加速企业的成长——雇用人员，投资于新的市场、地区、行业和渠道，以及扩大产品开发——同时削弱竞争对手。
- **吸引人才** IPO之后，你可以试试用股权激励计划来持续吸引高级人才。这样员工不会感到自己被遗漏或是企业不再具有吸引力或意义。
- **合法性** 公开上市就是告诉广大的消费群体，你的企业是真实存在的。它有利于维护企业的声誉，让你的商标合法化，就像人一样存在于市场上，同时让企业接受一系列的监管。正面的IPO事件所带来的市场验证和现金强化了企业可靠与合法的形象，这一点对于为企业日常运营提供基础设施类产品的企业来说尤为重要。
- **货币** 在IPO之前，很难为企业的股票确定一个价格，更无法将股权转换为现金（虽然伴随着二级市场的流行，这一点正在发生改变）。公开上市为企业的股票确定了价值，而你可以基于多种目的将这个价值作为货币来使用，包括收购其他企业。
- **流动性** 这是对你（及你的员工）努力工作的回报，也是对投资者投入的资金、指导和耐心的回报。这些就足够了。

> 如果只看退出的数量，通过并购方式退出的企业数量比通过公开上市退出的企业数量多。
>
> ——阿斯贝克风投公司 赛瑞西亚·格武

收购

如果公开上市是初始融资阶段创业企业共同的梦想，为什么我们看到过去10年中IPO数量出现大幅下降了呢？很多金融和市场分析机构都表示，自2000年年初至今，IPO数量减少了75%，目前只占所有创业企业退出数量的10%。这里发生了什么呢？

这些机构给出的部分原因是财务和市场导向的，而其他原因则完全是心理上的。

> 关注基本面和创立时的状态。大部分好的退出方式都是企业主动提出的。
>
> ——Nexus风投公司 基什努·巴塔查尔吉

- **这个过程太长、成本太高、太麻烦** 从退出相对自由的私有制环境到进入政府的监管角度而言，20世纪末的公开上市就已经非常困难了。而这种局面在2002年的萨班斯-奥克斯利法案（Sarbanes-Oxley Act）和2003年全球性解决方案（Global Settlement）发布之后变得更加艰难，因为它们创造了一整套新的法律约束让企业接受。部分法案甚至让CEO个人为签署文章中的错误承担法律风险。这些监管政策同样增加了企业公开上市的成本。此外，IPO对创业企业而言成本太高（成本在25万美元到100万美元之间），同时会在企业发展的关键时刻让高管人员分心，而由此造成不利影响将波及IPO的价格。

- **IPO不是那么性感** 从本质上而言，技术IPO不再是过去的样子。过去的10年中，部分企业的IPO并没有震惊市场。部分企业

在发行后第一周就出现股价下跌；而另一部分企业则在发行后的第一个季度出现下跌。近期进行的IPO呈现出赢利能力下降，投资者回报低以及在收盘时被更大的玩家收购的情况。因此，如果有可能被收购的话，你为什么要带上法律和心理的铁箍呢?

- **长期稳定性** 如果公开上市，意味着你大量的业务与交易都是对外公开的。每个季度你都需要记录交易和结果，并向苛刻的市场报告（更别说你的股东了），它们当中有很多人都在寻找问题的蛛丝蚂迹。你必须有足够勇气，满足成功的业务实践标准和原则，或者在日常表现中超越市场的预期。

- **失去控制权** IPO之后的新企业仍然是你的企业，但也不再是你的企业。很多创始人都非常关心他们是否能够继续留在公司（这或许意味着他们希望更长久地保持私有制），以便实现在企业创立之初就确立的长远目标。对他们而言，IPO不像对投资者那样具有吸引力。

- **预期改变** 收购曾经是次于IPO的选择，但目前的情况不再是这样了。从一开始，收购就是企业的一个具有吸引力的长期目标。现在看来更是如此，因为CEO们看到了IPO的缺陷并与投资者和同行一起讨论了背后的原因。

- **投资者的长期记忆** 当我们看到企业的估值在没有任何合理的财务原因的情况下飙升，而风险投资者迅速参与到交易中（因为他们手中有现金而市场非常繁荣）。硅谷似乎并没有从中吸取教训。但是，即使忽略自己的部分担忧，投资者对2000年和2008年的危机仍然记忆犹新。这也是目前为止为什么收购不再是一个不太受关注的次优选择，而经常成为优先选择。

卫特新公司最开始是在1998年被一家名为INS的公司以200万美元的价格收购，对卫特新来说是完美地退出了市场，而对INS而言则增加了服务的资产组合。它们现在拥有一家软件分支机构，不仅可以充

当专业服务的工具，还可以为它们的服务提供质量验证。INS的股价表现十分稳定，既没有出现股价的大幅跳跃，也没有出现低谷。但随后，INS被朗讯收购，当时朗讯还是一支股价高企的科技股。我还依然记得我的顾问得意扬扬地对我说："恭喜你。你刚刚把卢布换成了美元。"此后不久，朗讯的股价就开始下跌——从72美元跌到3美元，我们当中很多人都经历了这一波下跌的过山车行情——因为顾问们认为朗讯是"领头羊"股票。就像俄罗斯货币卢布一样，上市在今天看起来再也没有那么吸引人了。

保持私有制

保持私有制逐渐成为第三种可靠的选择。例如，在硅谷，成立于2004年的帕兰提尔（Palantir）是一家著名的安全软件创业企业，在12年的经营过程中共获得了23.2亿美元的融资且估值超过200亿美元。它保持私有制的决策是以非常有诚意的方式且在考虑两个重要的组成部分的情况下决定的：它的投资者和员工。只要能够支持企业的发展计划并且不构成一项开放式的策略，两方都非常赞同保持私有制。

Crowded Ocean曾代表Y公司开展业务，Y是一家以色列的计算机辅助设计（computer aided design，缩写为CAD）公司。这家公司的主要竞争产品是Autodesk公司开发的AutoCAD软件。当时，AutoCAD在市场上占据主导地位，但逐渐显现出陈旧的劣势。我们代表Y公司发起了一场声势浩大的营销竞赛，将AutoCAD的产品描述为过时的、基于桌面的，而Y公司的产品则是新鲜的、基于云的。广告在一个又一个的版本中将AutoCAD描述为单调乏味的、笨拙的过时之物，而把Y公司描述为发展链条上的重要进展，当时，我们没有钱来批量印刷这些广告。

我们的风险投资者将这场竞赛带到了AutoCAD团队面前，并让它们预览了广告，并寻求它们支持网站和公关竞赛。两周之后，AutoCAD就收购了Y公司。

尽管任何一次能够带来大量投资回报的收购都被赞誉为一次胜利，但仍然有很多人认为，Y公司过早被收购且价格过低。但是，风险投资者对这家公司进行了严格的考察并发现：创始团队决定要在不让任何有经验的外部人加入的情况下继续领导企业；在初始发布和广告竞赛的顶峰之后，公司没有让销售团队和管理专家长期参与。以色列创始人非常开心，他们的抽屉里已经有了另外两家创业企业的商业计划。风险投资者很开心，而AutoCAD也欣喜若狂。

因此，如果你是一位新手企业家，刚刚开始融资活动，你的预期是什么呢？你会和潜在的资助人沟通些什么呢？首先，如果你说“我们专注于企业的长期发展”，这是没有错的，也并不会显得空洞乏味。其次，如果你生产的是重点产品，对你而言，成为一个更大的套件（来自收购公司）的组成部分比单件产品要好，那么就不要在IPO的问题上虚张声势。那样只会让你看起来没有经验，只会带来比正常情况更多的风险。

最后，需要提出忠告：公开上市或被收购都会带来重大的影响。这是一个需要创始人和董事会基于公司的财务状况和市场动态做出的决定，而不是基于创始人最初的愿望或个人偏好。无论是哪一种方式，都是向已经走过的路致敬，都应该成为庄重地享受香槟之前的铺垫工作。

苏莫日志的故事（结论）

总结苏莫日志的故事，只用炫酷的颜色来包装公司是很容易的。然而，就像任何一家创业企业一样，它们面临着各自的挑战。尽管如此，和许多创业企业不同的是，它们经常批判自己，及时意识到自己的错误并采取了有效的行动。这样做的结果就是苏莫日志是21世纪截至目前最为成功的创业企业之一。

当我们在2011年第一次与苏莫日志团队见面时，它们非常自信地说，它们的目标是成为“机器数据业的谷歌”。但是在与我们进行研讨期间，以及在随后投放市场的战略中，它们被拉回到眼前华而不实的辞藻而不是自己的远大目标。结果是惊人的：

- 苏莫日志服务目前每天支持超过150万条查询并分析超过100拍字节的数据；
- 苏莫日志拥有超过1000个企业和中小企业客户（还有1万个免费服务用户），这对一家成立仅五年的公司来说是惊人的；
- 苏莫日志团队扩大到了以前的3倍，从2014年4月的100名员工扩大到超过300名员工。

回到“机器数据业的谷歌”，苏莫日志近期成为第一个统一所有数据的供应商，为客户了解他们如何构建、运营和保障客户应用提供了新的视角。

因此，当我们总结苏莫日志的故事之时，没有过于伤感或花哨——至少在本书中是这样。我们希望为它们取得的卓越成功表示祝贺，我们也希望向它们的诚实和见解表示感谢。通过向我们的读者提供创业企业成功的经验和原则，它们让本书得以完善。

推荐阅读

1. Neil Flanagan，“An IPO is a Restart， an Acquisition Is an Ending，” *http：//bit.ly/1D5ImSj*.

2. Glenn Solomon，“Is your company IPO ready?” *Fortune*， February 15，2013，*http：//for.tn/2fhIIuy*.

3. Conner Forrest，“Startups： How to know when it's time to IPO，” February 24，2014，*http：//tek.io/2fhIdAP*.

4. Neil Flanagan，“8 things any company should consider before an IPO，” *http：//bit.ly/2fWmkrX*.

---

1. Tim Keating，“What's Behind the Dramatic Decline in IPOs?”*Foxbusiness.com*。



第24章

跟着我们念：“我可以成为下一个史蒂夫·乔布斯”

硅谷

世界上只有一个史蒂夫·乔布斯。

克劳德·奥切安

不要说得太绝对。

在第2章，我们对史蒂夫·乔布斯使用了相当严厉的言辞，并且觉得理所当然。毫无疑问，他是一位天才，而这位天才带来了一系列令人惊叹的产品，创造了新的行业并持续地影响着我们的生活。但是，绝大多数的人都认可，他也是一个令人讨厌的人。同时，虽然近年来我们听到了来自乔布斯的拥护者和效仿者的辩解，但你确实不必成为一个令人讨厌的天才。

本书利用两章的内容来讨论“失败”的概念及其如何影响和定义企业，包括早期阶段和发布之后。失败也影响和定义人——而没有人比乔布斯更为明显了。被自创的苹果公司解雇和在NeXT软件公司引人注目的失败经历教给了他经验（如果不是关于谦卑的教训，那就是关于

领导力的教训），他把这些经验应用到皮克斯、迪士尼及回到苹果之后的工作中。这个新的乔布斯就充满了阳光和鲜花吗？不是这样的。但是，为他工作和与他一同工作的人看到了他的变化。正如皮克斯的联合创始人及沃尔特·迪士尼动画工作室的联合领导人埃德·卡特穆尔（Ed Catmull）所说，“大约15年前，他（乔布斯）明白了一些事情，而我们看到了这个变化。他变得非常有同情心并改变了与他人合作的方式。从那以后，每一个史蒂夫身边的人在他的余生都一直陪伴着他。是改变了的史蒂夫让苹果变得优秀，而不是以前的那个家伙”。注

一个很好的例子就是乔布斯决定聘用蒂姆·库克（Tim Cook）为他的运营官和最后的继承者，这是1.0版的乔布斯永远不会做的举动。

为了包装此书，我们鼓励新手CEO，如果他们把乔布斯作为个人和管理上的榜样并效仿其整个人（不只是1.0版的咆哮的完美主义者）。效仿他对技术的热情，他切实改变人们生活的贡献及让产品“好到极致”的追求。但你要用这样的方式去做：提拔周围的人，认可和赞赏别人的努力和成就，并且意识到你还拥有工作之外的生活。这些就是未来的CEO及企业的标志。

---

1. “A candid conversation with Pixar’s philosopher-King，Ed Catmull，” *Fortune*.